

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **Аналіз системи управління персоналом на підприємстві на
прикладі ТОВ «ОБІО»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи М-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Марія РАТУНДАЛОВА



Керівник: к.е.н., доц. Ганна РЕКУН



Рецензент:

Начальник відділу кадрів ТОВ «ОБІО»

Марина РЯБЧУК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


підпис

Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** **Ратундалової Марії Дмитрівни**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Аналіз системи управління персоналом на підприємстві на прикладі ТОВ «ОБІО»

Керівник роботи: Рекун Ганна Петрівна, к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити поняття та особливості управління персоналом в сучасних умовах; обґрунтувати складові системи управління персоналом на підприємстві; узагальненити метрики та ключові показники ефективності системи управління персоналом; проаналізувати кадрову політику ТОВ «ОБІО» з метою виявлення сильних та слабких сторін в управлінні персоналом на підприємстві; провести оцінку складових системи управління персоналом; проаналізувати та оцінити систему управління персоналом для визначити її вплив на показники ефективності діяльності підприємства; розробити заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві «ТОВ ОБІО».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент	 підпис	<u>Марія Ратундалова</u> ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник роботи	 підпис	<u>Ганна РЕКУН</u> ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Зміст

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИМСТВІ.....	8
1.1 Поняття та особливості управління персоналом.....	8
1.2 Складові системи управління персоналом на підприємстві	12
1.3 Метрики та ключові показники ефективності системи управління персоналом.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОБІО».....	31
2.1 Аналіз кадрової політики ТОВ «ОБІО»	31
2.2 Оцінка складових системи управління персоналом.....	40
2.3 Аналіз та оцінка ефективності системи управління персоналом	49
2.4 Розробка заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві «ТОВ ОБІО».....	54
Висновки до розділу 2.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

У контексті стрімкого технологічного розвитку, глобалізації економіки та постійних змін у соціокультурному середовищі, управління персоналом на підприємстві стає вельми складною задачею, але водночас критичним елементом успішності організації. Зокрема, в контексті постійної конкуренції та швидкозмінного бізнес-середовища, важливо не лише звертати увагу на внутрішній стан справ, але й акцентувати увагу на ефективному керівництві та розвитку персоналу. З огляду на інноваційні технології та постійні зміни у виробничих процесах, стає очевидним, що вимоги до персоналу стають все вищими, а розвиток та підвищення кваліфікації персоналу стають необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність даної теми на сьогоднішній день виходить за межі простої організаційної практики. Вона стає предметом поглибленого дослідження для науковців, а також вимагає постійного вдосконалення та адаптації з боку практиків. Сучасні тенденції в управлінні персоналом визначаються не лише оптимізацією бізнес-процесів, а й забезпеченням гармонійного розвитку та задоволенням потреб як працівників, так і організації в цілому. Проблема управління персоналом стала актуальною як у вітчизняних, так і у зарубіжних дослідженнях та практиці. Багато дискусій виникає щодо визначення самої концепції системи управління персоналом. Це питання вивчали такі спеціалісти, як Азарова А.О., Шубалий О.М., Гриценко Н.В., Лисенок О.В., Смолинець І.Б., Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І., Кустрич Л.О. та багато інших.

Головною гіпотезою даного дослідження є припущення, що системне управління персоналом на підприємстві сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, забезпечує ефективне використання людських ресурсів та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій щодо аналізу системи управління персоналом та розробці заходів з її удосконалення в ТОВ «ОБІО».

Завдання роботи включають:

- визначення поняття та особливостей управління персоналом в сучасних умовах;
- обґрунтування складових системи управління персоналом на підприємстві;
- узагальнення метрик та ключових показників ефективності системи управління персоналом;
- аналіз кадрової політики ТОВ «ОБІО» з метою виявлення сильних та слабких сторін в управлінні персоналом на підприємстві;
- проведення оцінки складових системи управління персоналом;
- аналіз та оцінку ефективності системи управління персоналом для визначення її впливу на показники ефективності діяльності підприємства;
- розробку заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві «ТОВ ОБІО».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система управління персоналом на підприємстві «ТОВ ОБІО».

Предметом кваліфікаційної роботи є процеси, методи та інструменти, що використовуються в системі управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації.

Результати дослідження будуть мати практичне значення для керівництва підприємства, HR-менеджерів та всіх зацікавлених сторін, оскільки нададуть можливість оптимізувати та вдосконалити систему управління персоналом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку організації.

Для дослідження управління персоналом на підприємстві використовувалися різні методи:

- аналіз літературних джерел. Використовувався для вивчення теоретичних основ управління персоналом, аналізу існуючих підходів та визначення ключових понять;
- метод опитування. Застосовувався для збору даних щодо практичних аспектів управління персоналом, зокрема, для виявлення думок працівників про мотиваційні заходи та умови роботи;
- метод спостереження. Для безпосереднього вивчення процесів управління персоналом на підприємстві, включаючи взаємодію між керівниками та підлеглими.
- метод статистичного аналізу. Застосовувався для обробки кількісних даних, отриманих в результаті опитувань та спостережень, з метою виявлення закономірностей та тенденцій в управлінні персоналом.
- порівняльний аналіз. Був застосований для порівняння різних підходів та практик управління персоналом в різних компаніях та галузях, що дозволило визначити найбільш ефективні методи та стратегії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИМСТВІ

1.1 Поняття та особливості управління персоналом

Управління персоналом – це сфера, що належить до найбільш важливих аспектів у будь-якій організації. Ця діяльність зорієнтована на керування людським капіталом, забезпечуючи ефективність, продуктивність та сприятливий розвиток організації в цілому. В умовах постійних змін у бізнес-середовищі та ринкової конкуренції, управління персоналом набуває все більшої важливості та актуальності. Це особливо стосується розуміння ключових понять та підходів у цій області, що сприяє ефективному впровадженню стратегій та політик управління персоналом.

Тож, спочатку потрібно дослідити різницю таких понять, як: «персонал», «кадри» та «трудові ресурси». Персонал, або кадри – це група людей, або спільнота працівників, які виконують роботу на підприємстві чи в організації відповідно до умов трудового контракту або договору. Керівником даного відділу зазвичай називають HR-менеджером, що з англійської перекладається як “Human Resource Manager”. [1]

Історично, дані поняття використовувалися як синоніми, але в сучасному управлінні розрізняються. Тож, у табл. 1.1 можна розглянути детальний опис кожного поняття. Це важливо розуміти для належного організаційного управління та формування стратегій розвитку персоналу.

Таблиця 1.1 – Особливості понять «трудові ресурси», «кадри», «персонал»

Поняття	Опис	Особливості
Трудові ресурси	Включають всіх працездатних людей, які можуть бути задіяні у виробництві товарів або наданні послуг. Охоплюють як активний персонал підприємства, так і потенційних працівників, які можуть бути найняті у майбутньому.	Представляють собою ключовий ресурс для будь-якої організації та визначають її здатність до досягнення цілей.
Кадри	Конкретні працівники з певними навичками або кваліфікацією, які працюють на підприємстві. Кадри можуть бути розглянуті як фактичний кадровий склад організації, що включає в себе реальних працівників, які вже зайняті на певному підприємстві.	Кадри є найбільш цінним активом будь-якої компанії, і успіх організації часто залежить від якості та ефективності її кадрів.
Персонал	Це загальний термін, який використовується для вказівки на всіх працівників, які працюють на підприємстві чи в організації в даний момент. Персонал включає в себе всі категорії працівників, від управлінського персоналу до технічних та адміністративних співробітників.	Основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити відповідність кваліфікацій та потреб організації, залучаючи та утримуючи найкращі таланти.

Джерело: складено автором за даними [1,5]

Управління людськими ресурсами відноситься до діяльності спеціалістів, які відповідають за персональні цілі організації. Керівник цього відділу відповідає за встановлення та впровадження стратегій для людського капіталу організації - її співробітників. Співробітники цього відділу відповідають за надання керівництву та допомогу: як керівництву, так і співробітникам. У певному сенсі їхня робота полягає у керуванні людьми. Вони роблять це, здійснюючи набір, утримання та розвиток людського капіталу організації. Політика відділу управління людськими ресурсами впливає на всіх працівників. Тому їхньою відповідальністю є дбати про інтереси всіх - як керівництва, так і інших співробітників.

Управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації, зважаючи на те, що працівники можуть приймати рішення, висловлювати свої думки та виявляти незгоду з правилами. Тоді як взаємини між керівником та

персоналом ґрунтуються на співпраці, що визначає динаміку розвитку організації, її ефективність та прибутковість.

Звісно тут, як і в будь-яких інших сферах, трапляться різні конфузні ситуації, проте деякі помилки HR-менеджерів можна уникнути, якщо глибоко дослідити цей процес та розробити власну стратегію, враховуючи теоретичні знання і практики. [1, 28]

Отже, проаналізувавши останні дослідження у розрізі теми основних тенденцій, практик та ефективності їх використання у сфері управління персоналом, було висунуто немалий перелік найбільш важливих підходів задля створення вдалого середовища існування, росту та розвитку трудових ресурсів.

Таблиця 1.2 – Основні практики управління персоналом: сутність та характеристики

Назва практики	Характеристика
Розвиток комунікації	Передбачає зосередження уваги на покращенні внутрішнього спілкування в організації. Це може включати в себе заходи для створення ефективних каналів зв'язку між керівництвом та персоналом, впровадження інструментів для відкритої обміну ідеями та інформацією, а також проведення тренінгів з міжособистісних взаємин та комунікаційних навичок.
Виявлення лідерів та розвиток їх лідерських якостей у колективі	Цей пункт передбачає виявлення особистостей з природними лідерськими здібностями та сприяння їхньому розвитку. Це може включати в себе проведення оцінки лідерських якостей, надання можливостей для участі в лідерських програмах та тренінгах, а також створення умов для виявлення та реалізації потенціалу керівництва.
Залучення до командної роботи	Передбачає створення умов для спільної роботи персоналу у команді з метою досягнення спільних цілей. Це може включати в себе формування команд з різноманітними навичками та досвідом, створення сприятливого середовища для співпраці та взаємодії, а також визначення чітких ролей та відповідальностей у складі команди.
Оцінка та оцінювання роботи персоналу	У цьому підході передбачається систематична оцінка продуктивності та результативності роботи персоналу. Це може включати в себе проведення регулярних оцінок відповідно до планів розвитку кар'єри, визначення успіхів та слабких сторін працівників, а також надання конструктивного фідбеку та планування подальших заходів для підвищення продуктивності.
Удосконалення системи винагород за плідну працю	Полягає в постійному аналізі та оновленні системи винагород, яка мотивує працівників до досягнення високих результатів. Це може включати перегляд заробітної плати, надання бонусів, премій або інших стимулів за досягнення поставлених цілей.

Продовження табл. 1.2

Адаптація працівників до нових умов роботи	Під час змін в організаційній структурі або внесення нововведень в робочий процес, важливо забезпечити адаптацію персоналу до нових умов. Це може включати навчання, тренінги, консультації та інші заходи, спрямовані на підтримку працівників у процесі змін.
Проведення загальних курсів для всього персоналу	Для підвищення загального рівня компетентності та професійного розвитку персоналу можуть бути організовані загальні навчальні курси. Ці курси можуть охоплювати різні аспекти роботи в організації, включаючи нові технології, процеси роботи та комунікаційні навички.
Звільнення «зайвих» працівників	У деяких випадках може бути необхідно звільнити працівників з метою оптимізації робочих процесів або зменшення витрат. Цей процес потребує чутливого підходу та забезпечення підтримки тим, хто залишає організацію.
Надання спеціалізованого навчання з метою підвищення кваліфікації	Для підвищення професійних навичок та компетентності працівників можуть бути організовані спеціалізовані навчальні програми або тренінги, спрямовані на конкретні аспекти роботи в організації.
Пошук нових працівників	Передбачає пошук та приваблення нових талантів на ринку праці для забезпечення потреб організації в кваліфікованому персоналі. Це може включати в себе рекрутингові заходи, використання різних каналів для пошуку кандидатів, а також проведення інтерв'ю та оцінку кандидатів.
Проведення процедури атестації персоналу	Атестація персоналу дозволяє оцінити рівень компетентності та професійних якостей працівників і визначити можливості для їх подальшого розвитку в організації.
Надання підтримки та допомоги працівникам у подоланні стресу	Забезпечення психологічної підтримки та допомоги працівникам у подоланні стресу може сприяти збереженню їхнього психічного та фізичного здоров'я, а також підвищенню продуктивності та задоволеності від роботи.

Джерело: складено автором за даними [28, 34, 36]

У табл. 1.2 наведено дослідження останніх публікацій, зокрема журналу «Держслужбовець» «Management Today», що вказує на те, що найбільш ефективними практиками можуть вважатися саме розвиток комунікації, виявлення лідерів, залучення працівників до командної роботи і звісно оцінка роботи персоналу. Ці практики сприяють підвищенню ефективності та продуктивності роботи колективу, покращенню взаємодії між співробітниками, а також сприяють виявленню та розвитку потенціалу працівників.

1.2 Складові системи управління персоналом на підприємстві

Як і будь-які інші процеси, управління персоналом є системою, що потребує індивідуального підходу для кожної організації. Тут не можна копіювати досвід інших, проте можна використовувати його як основу, дотримуючись базових принципів та норм, які сприяють досягненню мети та контролю бізнес-процесів. Переїнявши деякий досвід, згодом кожна компанія матиме змогу оптимізувати свій підхід і структуру, які за своїми мотивами нададуть величезну опору у функціонуванні всієї організації.

Одним із ключових аспектів системи управління персоналом на підприємстві, як показано на рис. 1.1, є стратегічне управління, оскільки успішність будь-якого бізнесу залежить від ефективного управління її людським капіталом. Цей підхід передбачає визначення стратегічних цілей у сфері управління персоналом, розробку стратегій їх досягнення та координацію їх впровадження з загальною стратегією організації.

Чітке визначення складових допомагає структурувати управління персоналом, забезпечуючи організованість і систематичність у підходах. Завдяки визначенню складових, різні функції управління персоналом можуть бути краще координовані, що забезпечує узгодженість дій та уникнення дублювання зусиль. Визначення ключових елементів системи дозволяє підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, зосереджуючи їх на найбільш важливих аспектах управління персоналом.

Таким чином, система управління персоналом складається із стратегічного управління, найму працівників, кадрової політики, адаптації працівників, комунікації, мотивації та залучення, управління винагородами та заохоченням, управління і контролю.

Основна мета стратегічного управління полягає в забезпеченні того, щоб персонал організації був відповідно підібраний, мотивований, навчений та

розвивався, щоб він міг ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти досягненню стратегічних цілей. Для досягнення цієї мети необхідно виконувати кілька ключових кроків. [7]



Рисунок 1.1 – Складові системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [35, 37]

Рис. 1.2 показує, що на початку стратегічного процесу управління персоналом важливо провести аналіз потреб організації у персоналі. Це включає визначення складу потрібних спеціальностей, кількості працівників та їхніх кваліфікаційних характеристик. На основі результатів аналізу потреб у персоналі, розробити стратегію управління персоналом, в якій визначаються

основні напрямки діяльності з управління персоналом, включаючи набір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Після розробки стратегії важливо впровадити її в життя.

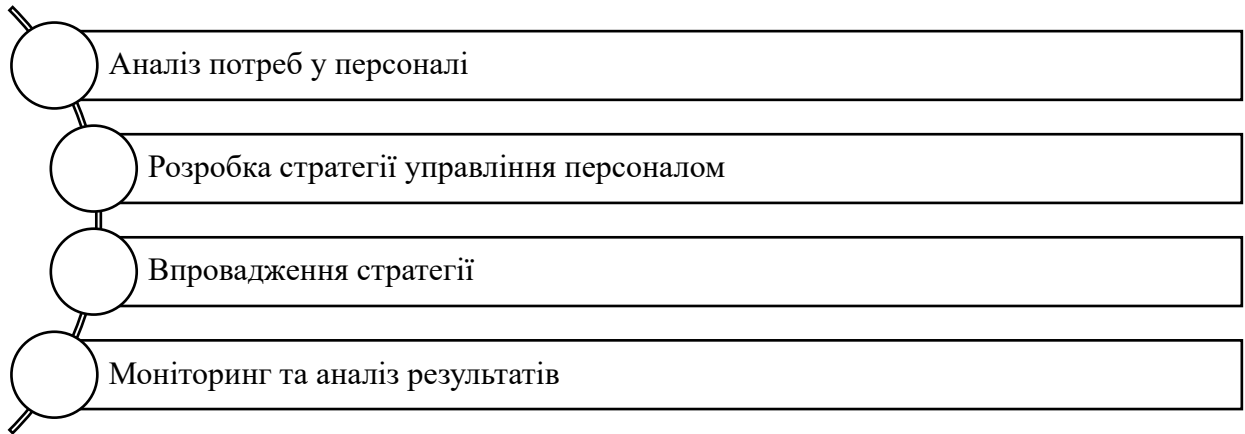


Рисунок 1.2 – Складові стратегічного управління персоналом на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [35, 37]

Проводиться набір персоналу згідно з потребами, організація навчальних заходів та програм розвитку, а також залучається система мотивації та заохочення працівників. Важливим останнім етапом вважається моніторинг та аналіз результатів впровадження стратегії. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію для досягнення найліпших результатів.

Наступна складова – це рекрутинг, або відбір персоналу, що є одним з найважливіших етапів управління людськими ресурсами на підприємстві. Цей процес визначає, які кадри потрібні для успішного функціонування компанії, та відбирає найкращих кандидатів для вакантних посад. Ефективний рекрутинг та відбір персоналу дозволяють забезпечити високу якість працівників, що відповідає потребам та стратегії організації.

Рекрутинг та відбір персоналу визначаються як комплекс заходів, спрямованих на привертання та відбір кандидатів для вакантних посад. Вірний

вибір працівників може виявитися вирішальним фактором для подальшого успіху компанії. Неправильно підібраний персонал може призвести до низької продуктивності, невдалих рішень та втрати ресурсів.[7]

Одним з ключових аспектів рекрутингу та відбору є визначення профілю потрібного працівника.

Це включає в себе:

- аналіз потреб підприємства;
- визначення вимог до кандидата;
- опис посади та очікуваних результатів роботи.

Правильне формулювання цих критеріїв дозволяє ефективно оцінювати кандидатів та вибирати найбільш підходящих. Для успішного рекрутингу та відбору персоналу також важливо використовувати різноманітні методи привертання кандидатів. Тут стати в нагоді можуть рекламні кампанії, участь у професійних виставках та використання рекрутингових агентств, або соціальних мереж.[2, 7]

Важливо враховувати особливості аудиторії та специфіку вакансії для вибору найбільш ефективних каналів залучення кандидатів. Тому, для ефективного відбору персоналу, аби провести комплексну оцінку кандидатів – зазвичай, рекрутери проводять співбесіди, проте, для більшого розуміння найманої особи, важливо проводити ще додаткові тестування, такі як: тест на визначення типу особистості, тести на професійні або лідерські якості. Такий підхід збереже місяці роботи і гарантовано підніме рівень задоволеності саме працівників від їх праці.[2, 3]

Із цього випливає наступний ключовий момент – це кадрова політика. Тобто це система принципів, методів, організаційних механізмів, які спрямовані на формування, відтворення, розвиток і ефективне використання персоналу. Ознайомлення із політикою підприємства, з його кадровою складовою – є неминучим і дуже важливим кроком перед початком роботи кожного працівника. Оскільки це ключовий елемент стратегії управління персоналом в будь-якій компанії, в окремому документі визначаються підходи

до залучення, утримання та розвитку кадрів, що є критичними для досягнення успіху.

Ефективна кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню текучості персоналу та підвищенню задоволеності працівників. Важливим її аспектом є залучення та відбір кваліфікованих кадрів, що відповідають вимогам посади та корпоративної культури компанії. Під час відбору важливо враховувати не лише професійні навички, а й особисті якості кандидата, його мотивацію та потенціал для розвитку.

Не менш важливою складовою системи управління персоналом виступає саме адаптація нових працівників. Цей процес передбачає ознайомлення новачка з усіма аспектами діяльності підприємства, його структурою, корпоративною культурою, правилами та процедурами, на даному етапі можна включити ознайомлення з історією та цілями компанії, її структурою та основними підрозділами, правилами та процедурами внутрішнього регламенту, знайомство з колегами та керівництвом, проведення тренінгів та настанов для освоєння посадових обов'язків.

На рис. 1.3 розглянуто особливості кожного з типів адаптації. На думку автора, соціальна адаптація має найбільший вплив на подальшу працездатність працівника. Оскільки колектив дуже сильно впливає на здатність особи взаємодіяти та відчувати себе комфортно у соціальному середовищі. Сюди входять знайомство з новими колегами, підтримка від команди та усвідомлення корпоративної культури.

Щодо професійної адаптації – вона несе в собі ознайомлення з особливостями робочої діяльності, специфікою обов'язків та процесами в організації. Цей тип адаптації спрямований на забезпечення нового працівника необхідними знаннями та навичками для успішного виконання своєї роботи. Психологічна включає в себе пристосування на рівні психіки до нових умов, стресів та викликів, які можуть виникнути в новому оточенні. Це може включати адаптацію до нового графіка, робочого темпу, а також уміння управляти стресом та підтримувати психологічне здоров'я. І наостанок –

організаційна адаптація. Даний пункт охоплює знайомство з політикою та процедурами організації, її структурою та культурою. Це допомагає новому працівникові швидше і ефективніше відчувати себе частиною команди та розуміти, як функціонує організація. [25]

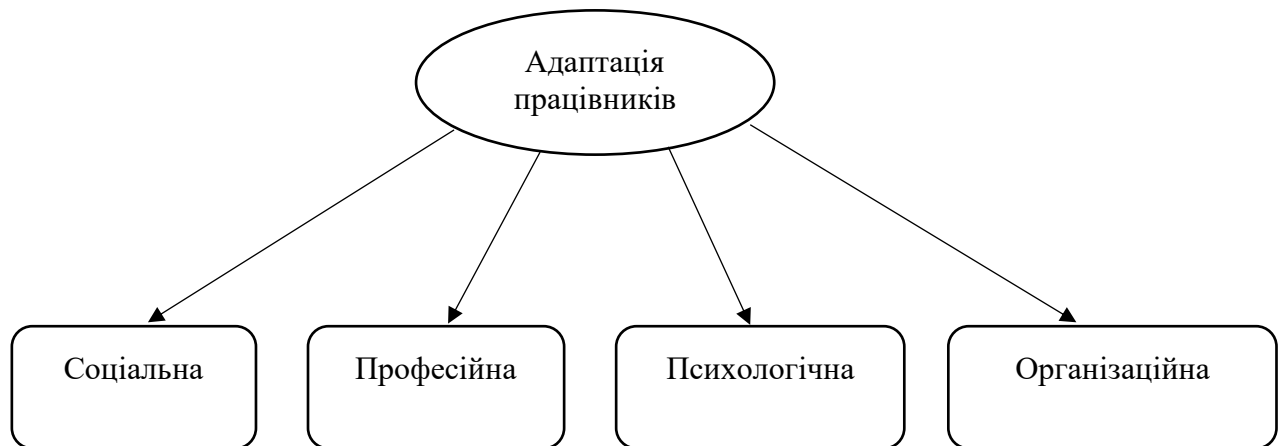


Рисунок 1.3 – Типи адаптації нових працівників до роботи на підприємстві.

Джерело: складено автором за даними [25]

Хоча кожен тип, кожний етап є невід’ємною складовою інтегрування працівника у робочий процес – не кожне підприємство вдається до таких заходів залучення і підтримки. Тому, через недостатню увагу до такого процесу, компанії часто стикаються із плинністю кадрів і невдоволеністю робітників.

В сучасному світі, управління людськими ресурсами вимагає комплексного підходу та уваги до різноманітних аспектів, серед яких особливо важливими є комунікація, мотивація та залучення персоналу. Без даних елементів, робочий процес ризикує стати нудним і неефективним. Тому, з метою підвищення ефективності роботи з персоналом є можливість оптимізувати процеси управління за допомогою даних інструментів. Ефективне керування вимагає поєднання різних інструментів та

збалансованого підходу, а також застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів впливу на працівників. Керівнику персоналом, тобто HR-менеджеру, важливо вчасно встановити правила, норми та процедури, які регулюють поведінку працівників. Це може включати розподіл обов'язків, організацію робочого часу, встановлення систем контролю та планування робіт. Тут головна задача лежить на управлінці, оскільки саме він повинен також врахувати і визначитись із стилем управління, обравши, наприклад, демократичний стиль управління, при якому група працівників функціонує як команда, коли враховуються думки кожного, панує дружня атмосфера. Такий стиль керівництва особливо ефективний в ситуаціях, коли потрібна творчість та інновації, а також коли співробітники мають великий досвід та знання у своїй сфері діяльності. Або, обравши авторитарний стиль управління – створити атмосферу підпорядкування одній особі, де працівник є лише робочою одиницею без права голосу. Звичайно, такий стиль не може бути неефективним, і нерідко зустрічаються показові кейси, проте, на думку автора, праця в такому колективі саме для робітників є важчою, аніж при демократичному, так як, враховуючи людський фактор, кожному хочеться працювати в затишному місці з гарною робочою атмосферою, мати дружній колектив. Але у кожного підприємства – своя мета, тому кожен управлінець підбирає тактику управління виключно з цілей компанії. [9]

Економічні методи впливу на працівників являються найбільш ефективними. Вони орієнтовані на матеріальні стимули для працівників. Це може бути виплата премій за досягнення певних результатів, підвищення заробітної плати за високу продуктивність або надання інших фінансових винагород. Всі люди, в першу чергу, працюють саме щоб заробити більше грошей, тому з матеріальною винагородою поруч не стоїть навіть психологічний комфорт. Хоча саме соціально-психологічний метод є одним з основних підходів залучення і мотивації працівника.

Соціально-психологічні методи спрямовані вплинути на мотивацію та задоволеність працівників через задоволення їхніх соціальних та психологічних потреб. Це може бути створення комфортного робочого середовища, розвиток позитивної корпоративної культури, організація соціальних заходів для співробітників.

Ці підходи часто використовуються в комбінації для досягнення найкращих результатів управління персоналом. Попри те, важливо враховувати індивідуальні потреби та особливості працівників для досягнення ефективного результату у вигляді комфортного середовища існування, вмотивованості працівників і зменшення плинності кадрів. Ефективне управління винагородами та заохоченням відіграє ключову роль у стимулюванні працівників до більшої продуктивності та відданості компанії.[41]

Одним із основних аспектів управління винагородами є розробка конкурентоспроможної системи оплати праці. Це означає встановлення справедливої та привабливої системи заробітної плати, яка враховує рівень кваліфікації та внесок кожного працівника у розвиток підприємства. Крім того, важливою частиною управління винагородами є надання додаткових бонусів та заохочень за досягнення цілей та високі результати роботи.

Для успішного управління винагородами необхідно також враховувати індивідуальні потреби та побажання працівників. Це може включати плаваючі графіки роботи, можливість дистанційної роботи, а також можливість професійного та кар'єрного зростання. Важливо створити атмосферу взаємного довірчого відношення між керівництвом та працівниками, щоб вони почували себе цінними та важливими для успіху підприємства.

Останнім елементом системи управління персоналом, автором виділено управління і контроль. Очевидно, що управляти персоналом без контролю – це як керувати автомобілем, не дивлячись на дорогу. Оскільки від його ефективності залежить організованість і успішність діяльності компанії.

Виділяють інструменти і методи контролю. Методи контролю, що представлені в табл. 1.3, включають у себе стратегічні та тактичні підходи до виявлення проблем та управління персоналом. Інструменти контролю представляють собою конкретні засоби та техніки, що використовуються для реалізації цих методів.

Таблиця 1.3 – Методи контролю персоналу на підприємстві

Метод контролю	Значення
Аналіз виконання завдань	Перевірка результатів роботи персоналу за виконанням конкретних завдань та порівняння їх з поставленими цілями.
Ефективність комунікацій	Оцінка якості комунікації в організації, включаючи як внутрішню комунікацію між працівниками, так і зовнішню комунікацію з клієнтами та партнерами.
Оцінка лідерства	Аналіз керівницьких якостей керівників на різних рівнях управління та їх вплив на успішність команди та підприємства в цілому.
Вивчення задоволеності працівників	Оцінка ступеня задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці.
Аналіз професійного розвитку	Визначення можливостей для професійного росту працівників та їхніх навичок і знань.

Джерело: складено автором за даними [34, 40]

Аналізуючи методи контролю персоналу, слід звернути увагу на інструменти, які використовуються для їх впровадження. Вони дозволяють здійснювати оцінку та моніторинг різних аспектів роботи персоналу для досягнення стратегічних цілей організації. Інструменти контролю за персоналом включають:

- усну взаємодію: за допомогою діалогів виявляти і наставляти співробітника. Проте даний інструмент більше влучний маленьким компаніям. Основний ризик полягає в тому, що робітники можуть не слухатися і не виконувати доручені задачі і потім надавати відповіді, доволі вірогідні, по типу «ой, вибачте, я не знав» або «я такого не чув».
- документальний контроль: вже більш надійний, оскільки має задокументований формат, проте виникає ризик паперової тяганини та

плутанини в документах.

- відеоспостереження – може мінімізувати ймовірність настання ситуацій з викраданням товарів та допомагає контролювати робочий процес, склад і працівників.
- CRM-системи – це такі програми, що допомагають компаніям краще спілкуватися та працювати зі своїми клієнтами. Вони дозволяють збирати інформацію про клієнтів, відстежувати всі спілкування з ними і планувати маркетингові заходи для збільшення продажів. Дозволяють контролювати терміни виконання замовлень та задач, встановлювати обмеження доступу та стежити за діями співробітників.
- таємний покупець: дуже цікавий інструмент перевірки та контролю, оскільки дає змогу наглядно оцінити працездатність працівників, рівень сервісу на реальному прикладі, а також виявити можливі проблеми в обслуговуванні клієнтів.

Отже, управління персоналом на підприємстві включає в себе комплекс стратегічних підходів та інструментів, які спрямовані на забезпечення ефективності та продуктивності роботи працівників. Ця система включає в себе рекрутинг, адаптацію, розвиток корпоративної культури, мотивацію, комунікацію, комплекс винагород, управління та контроль. Правильне впровадження цих методів допомагає підприємствам досягати стратегічних цілей та підвищувати їх конкурентоспроможність.[13]

1.3 Метрики та ключові показники ефективності системи управління персоналом

На перший погляд, вимірювання ефективності управління персоналом може здатися складним завданням. Проте такий контроль має величезну кількість переваг як для HR, так і для керівника. Метрики дозволяють побачити реальну картину того, що відбувається в компанії, виявити слабкі

місця в управлінні, над якими варто працювати, та отримувати об'єктивну інформацію, що спрощує управління процесами. Крім того, вони сприяють покращенню співпраці між керівником та HR-менеджером, оскільки оперують реальними цифрами. Зміни даних, які вимірюються метриками, допомагають компаніям розробити HR-стратегію на майбутнє, визначити, які методи роботи підходять для організації, що потребує покращення, та зробити прогнози очікуваних тенденцій. Таким чином, використання метрик та ключових показників ефективності стає важливим інструментом для досягнення успіху в управлінні персоналом. Розглянемо основні HR-метрики (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Ключові HR-метрики оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

Основні групи HR-метрик включають загальні статистичні дані про кадри, які характеризують кількість та склад персоналу, показники ефективності використання людських ресурсів, що дозволяють оцінити,

наскільки ефективно компанія використовує свій персонал, метрики оцінки ефективності діяльності окремих співробітників або підрозділів, а також метрики для оцінки ефективності самої HR-служби. Їх використання допомагає компаніям виявляти проблемні аспекти управління персоналом, вчасно реагувати на зміни та вдосконалювати стратегію управління персоналом для досягнення більш високої ефективності й результативності роботи персоналу.

Тож, спочатку розберемося із поняттями. HR-метрики – це кількісні показники, які використовуються для відстеження та оцінки ефективності й результативності практики управління людськими ресурсами в організації. Кожне підприємство самотужки вирішує які саме показники використовувати для аналізу систем управління. Насправді, взяти на оцінку всі метрики неможливо, оскільки їх дуже багато, тому в даній науковій роботі будуть розглянуті ключові показники.

Для оцінки процесів важливо використовувати різноманітні індикатори ефективності, що відображають різні аспекти того чи іншого процесу. Кожна метрика містить по 2 – 5 індикаторів ефективності.[42]

Таблиця 1.4 – Індикатори оцінки процесів найму і формули їх розрахунків

Назва індикатора	Що показує	Формула
Відсоток успішних наймів (Offer Acceptance Rate)	Вказує на відсоток кандидатів, які приймають пропозиції про роботу після співбесіди. Високий показник може свідчити про ефективність відбору та привабливість пропозицій компанії	$\frac{\text{Кількість прийнятих пропозицій}}{\text{загальна кількість пропозицій}} * 100\%$
Відсоток відмов від пропозиції (Offer Rejection Rate)	Показує відсоток кандидатів, які відмовляються від пропозиції про роботу після співбесіди. Високий показник свідчить про проблеми з привабливістю пропозицій компанії або невідповідність очікувань кандидатів.	$\frac{\text{Кількість відхилених пропозицій}}{\text{загальна кількість пропозицій}} * 100\%$

Продовження табл. 1.4

Співвідношення кількості претендентів до вакансії (Applicants per Opening)	Показує кількість кандидатів, які заявляють про вакансію, в порівнянні з кількістю відкритих вакансій. Високе співвідношення свідчить про високу привабливість компанії серед кандидатів.	Загальна кількість кандидатів / загальна кількість вакансій * 100%
--	---	--

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

Оцінка показників з табл. 1.4 допомагає вчасно виявляти слабкі місця та здійснювати подальше удосконалення цих процесів для досягнення кращих результатів у формуванні команди професіоналів.

Метрики залученості й утримання персоналу відображають ступінь задоволеності працівників своєю роботою та компанією в цілому, а також їхню готовність залишатися у компанії. Вони є ключовими для будь-якої компанії, оскільки вони відображають ступінь відданості та задоволення працівників своєю роботою та компанією в цілому.

Таблиця 1.5 – Метрики залученості та утримання персоналу і формули їх розрахунків

Назва індикатору	Що показує	Формула
Рівень залученості працівників	Відсоток задоволених працівників від загальної кількості	$(\text{Кількість задоволених працівників} / \text{загальна кількість працівників}) * 100\%$
Відтік персоналу	Відсоток працівників, які покинули компанію	$(\text{Кількість працівників, які покинули компанію} / \text{загальна кількість працівників}) * 100\%$
Задоволення працівників	Відсоток задоволених працівників від усіх опитаних. Проводиться за рахунок опитування працівників.	$(\text{Кількість задоволених працівників} / \text{загальна кількість опитаних}) * 100\%$

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

Отже, дані метрики (табл. 1.5) показують наскільки працівники відчувають себе залученими до роботи та компанії, кількість працівників, які

залишають компанію протягом певного періоду і рівень задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці.

Таблиця 1.6 – Індикатори ефективності обліку часу і формули їх розрахунків

Назва індикатора	Що показує	Формула
Відсоток використання робочого часу	Відсоток часу, протягом якого працівники активно зайняті на роботі.	$(\text{Загальний робочий час} - \text{час відсутності}) / \text{загальний робочий час} * 100\%$
Час на навчання	Середній час, витрачений працівниками на навчання.	$\text{Сума часу, витраченого на навчання} / \text{кількість навчальних заходів}$
Відсоток відпусткового часу	Відсоток робочого часу, витрачений на відпустку.	$(\text{Загальний час відпустки} / \text{загальний робочий час}) * 100\%$
Час на робочі зустрічі	Середній час, витрачений на участь у робочих зустрічах та нарадах.	$\text{Сума часу, витраченого на зустрічі} / \text{кількість зустрічей}$
Час на виконання завдань	Середній час, витрачений на виконання поставлених завдань або проектів.	$\text{Сума часу, витраченого на виконання завдань} / \text{кількість завдань}$

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

Метрики в обліку часу (табл. 1.6) дозволяють ефективно керувати робочим часом персоналу та виявляти можливості для оптимізації процесів. Через систематичний аналіз цих показників можна виявити та вирішити проблеми, пов'язані з неефективним використанням часу, забезпечуючи більшу продуктивність та ефективність роботи колективу.

Метрики оцінки цінності та продуктивності працівників (табл. 1.7) дозволяють оцінити внесок співробітників у загальний успіх компанії та виявити найбільш ефективних серед них. Вони базуються на результативності, взаємодії з колегами та інших критеріях, допомагаючи керівництву приймати обґрунтовані рішення стосовно того чи іншого працівника. [42]

Таблиця 1.7 – Метрики оцінки цінності та продуктивності працівників і формули їх розрахунків

Назва індикатора	Що показує	Формула
Ефективність працівника	Результативність працівника у виконанні своїх обов'язків відносно стандартів	$(\text{Кількість завдань, виконаних працівником} / \text{загальна кількість завдань}) * 100\%$
Вартість на одиницю продукції	Вартість виготовлення одиниці продукції у порівнянні зі стандартом	$\text{Вартість виготовлення} / \text{кількість виготовленої продукції}$
Відсоток працівників, що перевищують стандарти	Відсоток працівників, чиї результати роботи перевищують встановлені стандарти	$(\text{Кількість працівників з результатами вище стандарту} / \text{загальна кількість працівників}) * 100\%$

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

Таблиця 1.8 – Метрики оцінки навчання та розвитку і формули їх розрахунків

Назва індикатора	Що показує	Формула
Відсоток працівників, які взяли участь у навчанні	Вказує на відсоток працівників, які брали участь у навчальних заходах..	$(\text{Кількість працівників, які взяли участь у навчанні} / \text{загальна кількість працівників}) * 100\%$
Відсоток витрат на навчання від загального бюджету на управління персоналом	Показує відсоток бюджету, який виділяється на навчання персоналу.	$(\text{Сума витрат на навчання} / \text{загальний бюджет на управління персоналом}) * 100\%$
Рівень задоволеності працівників навчальними програмами	Вказує на рівень задоволеності працівників навчальними заходами.	$(\text{Кількість задоволених працівників} / \text{загальна кількість працівників, які брали участь у навчанні}) * 100\%$
Ефективність навчальних програм	Вказує на результативність навчальних програм та їх вплив на розвиток навичок і знань працівників.	$(\text{Кількість працівників, які покращили свої навички та знання після навчання} / \text{загальна кількість працівників, які брали участь у навчанні}) * 100\%$

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

Тому, судячи з табл. 1.8 стає зрозуміло, що відсоток працівників, які брали участь у навчанні, відображає активність персоналу щодо самовдосконалення, а витрати на навчання від загального бюджету показують пріоритетність компанії у розвитку свого персоналу. А рівень задоволеності працівників навчальними програмами та ефективність навчання свідчать про відповідність навчальних програм потребам персоналу та їх позитивний вплив на професійний розвиток співробітників.

Перейдемо до ключових показників ефективності (КПІ) – від англійського терміна “Key Performance Indicators”. Система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і операційних бізнес-цілей. Крім того, КПІ дозволяють компаніям виявляти слабкі місця в управлінні та приймати вчасні корективи для покращення результатів. Традиційно, ключові показники ефективності поділяють на:

- результату: показують результат, який отримав співробітник, підрозділ;
- витрат: показують, скільки ресурсів було витрачено на отримання готової продукції, послуг;
- функціонування: показують відповідність процесу необхідному алгоритмом його виконання;
- продуктивності: надають співвідношення між отриманим результатом і часом, витраченим на його отримання;
- ефективності: показують наскільки отриманий результат співвідноситься з ресурсами, витраченими задля його досягнення.

Одним з головних завдань КПІ є відображення ключових аспектів діяльності компанії, таких як фінансовий стан, якість продукції чи послуг, задоволеність клієнтів та працівників. [20]

Це дозволяє керівництву компанії максимально об'єктивно оцінювати поточний стан справ і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання даного показника є необхідним для підвищення

конкурентоспроможності підприємства, вдосконалення бізнес-процесів, а також для стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Грамотно побудована система КРІ допомагає створити в компанії ефективну систему мотивації та контролю за досягненням цілей, що сприяє сталому розвитку та успіху на ринку.

$$KPI = \frac{\text{фактичний показник}}{\text{плановий показник}} * 100\% \quad (1.1)$$

де фактичний показник – реальний показник;

плановий показник – середній допустимий показник;

індекс КРІ - відсоткове співвідношення факту та плану.

Як розрахувати будь-який показник КРІ: створюється таблиця, в якій вказують фактичні і планові значення. У стовпці «Факт» вказуються реальні показники, досягнуті менеджером за обраний період. Персональні значення КРІ за різними індикаторами розраховуються у вигляді пропорції планових показників до фактичних даних, помноженої на 100%. Загальний цифровий показник ефективності діяльності можна розрахувати, якщо підсумувати КРІ по всіх вибраних показниках і розділити отримане значення на число індикаторів. [11, 20]

Керівник наглядно може оцінити де співробітник «недопрацював» в цьому місяці, які напрямки йому складно даються. Проаналізувавши дані, управлінець може відправити перспективного працівника на навчання або запропонувати йому іншу вакансію, пов'язану з іншими завданнями.

Отже, метрики в управлінні персоналом є важливим інструментом для вимірювання ефективності та результативності різних аспектів роботи співробітників. Вони допомагають оцінити продуктивність окремих співробітників і команд та дозволяють визначити, наскільки ефективно співробітники виконують свої обов'язки. За допомогою метрик можна ідентифікувати слабкі місця в бізнес-процесах і вдосконалити їх що допомагає підвищити ефективність всієї системи управління персоналом. Розраховані

показники сприяють об'єктивності в прийнятті рішень щодо найму, звільнення, підвищення тощо. Вимірювання та зворотній зв'язок допомагають мотивувати співробітників, встановлюючи чіткі цілі та оцінюючи досягнення. Метрики допомагають виявити потреби у навчанні та розвитку співробітників, дозволяють визначити, які навички і знання необхідно розвивати для досягнення стратегічних цілей компанії. Використовуючи метрики, організації можуть більш ефективно управляти своїм людським капіталом, що в кінцевому результаті сприяє досягненню загальних бізнес-цілей.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретико-методичні засади аналізу системи управління персоналом на підприємстві. Розглянуто поняття та особливості управління персоналом, що визначаються як система заходів, спрямованих на організацію роботи з персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Дана система є ключовим аспектом у діяльності будь-якої організації, оскільки вона спрямована на ефективне управління людським капіталом з метою забезпечення успішності та розвитку бізнесу. В сучасних умовах швидких змін у бізнес-середовищі та підвищеної конкуренції управлінням персоналом приділяється все більше уваги. Розуміння ключових понять та підходів у цій галузі є важливим для успішного впровадження стратегій та політик управління персоналом.

Персонал, або кадри, представляє собою групу людей, які працюють на підприємстві чи в організації відповідно до умов трудового контракту або договору. Управлінням цими процесами зазвичай займається HR-менеджер, який є відповідальним за ефективне управління людськими ресурсами організації. Аналіз системи вказує на існування комплексного підходу, що

охоплює стратегічне управління, набір кадрів, політику кадрів, адаптацію, комунікацію, мотивацію, управління винагородами та контроль.

Складові системи управління включають в себе планування персоналу, підбір та адаптацію працівників, мотивацію та стимулювання їхньої діяльності, розвиток і навчання персоналу та оцінку і розвиток кар'єрних можливостей працівників. Для оцінки ефективності цієї системи було розглянуто метрики та ключові показники, які відображають результативність управлінських рішень у галузі управління персоналом. Для подальшого удосконалення системи управління персоналом рекомендується акцентувати увагу на постійному вдосконаленні комунікаційних процесів, розвитку лідерських якостей у працівників та систематичній оцінці роботи персоналу з метою виявлення та розвитку їхнього потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОБІО»

2.1 Аналіз кадрової політики ТОВ «ОБІО»

Підприємство «ОБІО» засноване в 2004 році у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Вид основної діяльності за КВЕД: 23.99 – Виробництво неметалевих мінеральних виробів.

ТОВ «ОБІО» – ТМ «IZOVAT» з виробництва мінеральної вати на синтетичному зв'язувальному, призначена для теплової та звукової ізоляції будівельних конструкцій в житловому і промисловому будівництві, теплової та звукової ізоляції поверхонь енергетичного устаткування, технологічного обладнання, трубопроводів і т.д. Продукція ТМ «IZOVAT» успішно збувається на території України, так і за її межами.

Сучасна кадрова політика підприємства спрямована на розвиток господарювання в умовах сучасного ринку. Основна її мета полягає в забезпеченні кожного робочого місця, кожної посади відповідними професійними та спеціальними навичками та високою кваліфікацією сьогодні і у майбутньому. [3]

Успіх реалізації кадрової політики залежить від визначення на всіх рівнях управління компанії високої економічної значущості кожного працівника як важливої складової і стратегічного потенціалу. Основними завданнями кадрової політики є цілеспрямована діяльність, за допомогою якої досягається сприяння досягненню цілей компанії та втілення бажання управління персоналом: підвищення результативності та ефективності роботи на всіх рівнях; організація та стабілізація кадрового складу компанії й

забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу; створення та розвиток системи навчання та розвитку персоналу; формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників; формування та зміцнення корпоративної культури компанії.

Кадрова політика формується керівництвом компанії та реалізується кадровою службою під час виконання працівниками їх функцій. Вона знаходить своє відображення в такому локальному документі, як Правила внутрішнього трудового розпорядку. Тому всі заходи щодо роботи з кадрами: підбір, адаптація, мотивація, складання індивідуального розпису, навчання працівників – можуть завчасно плануватись і узгоджуватись зі стратегічними цілями та поточними завданнями компанії. [3]

Система норм роботи з персоналом включає дотримання норм Конституції України, Трудового кодексу України, Кодексу законів про працю України. Всі громадяни мають рівні можливості при трудовому укладанні договору з ТОВ «ОБІО», з урахуванням характеру роботи або умов і виконання.

Поточні виплати працівникам включають:

- заробітну плату за окладами та тарифами, відрахування з оплати праці;
- виплати за невідпрацьований час (щорічні відпустки та інші оплачувані невідпрацьовані часи);
- премії та інші заохочувальні виплати.

В процесі господарської діяльності Товариство сплачує обов'язкові внески до державних фондів соціального страхування за всіх працівників, в розмірі, передбаченому законодавством України.

Організаційна структура є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, визначаючи спосіб розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності між її структурними підрозділами та працівниками. Вона визначає ролі кожного елемента організації, сприяє

оптимальному використанню ресурсів та забезпечує зручні умови для управління та координації діяльності всієї команди. Розглянемо на рис. 2.1 наглядно як саме функціонує підприємство з точки зору організаційної структури, управління персоналом та розподілу обов'язків і відповідальності. Як відбувається взаємодія між різними підрозділами та працівниками, які функції вони виконують, і як це сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

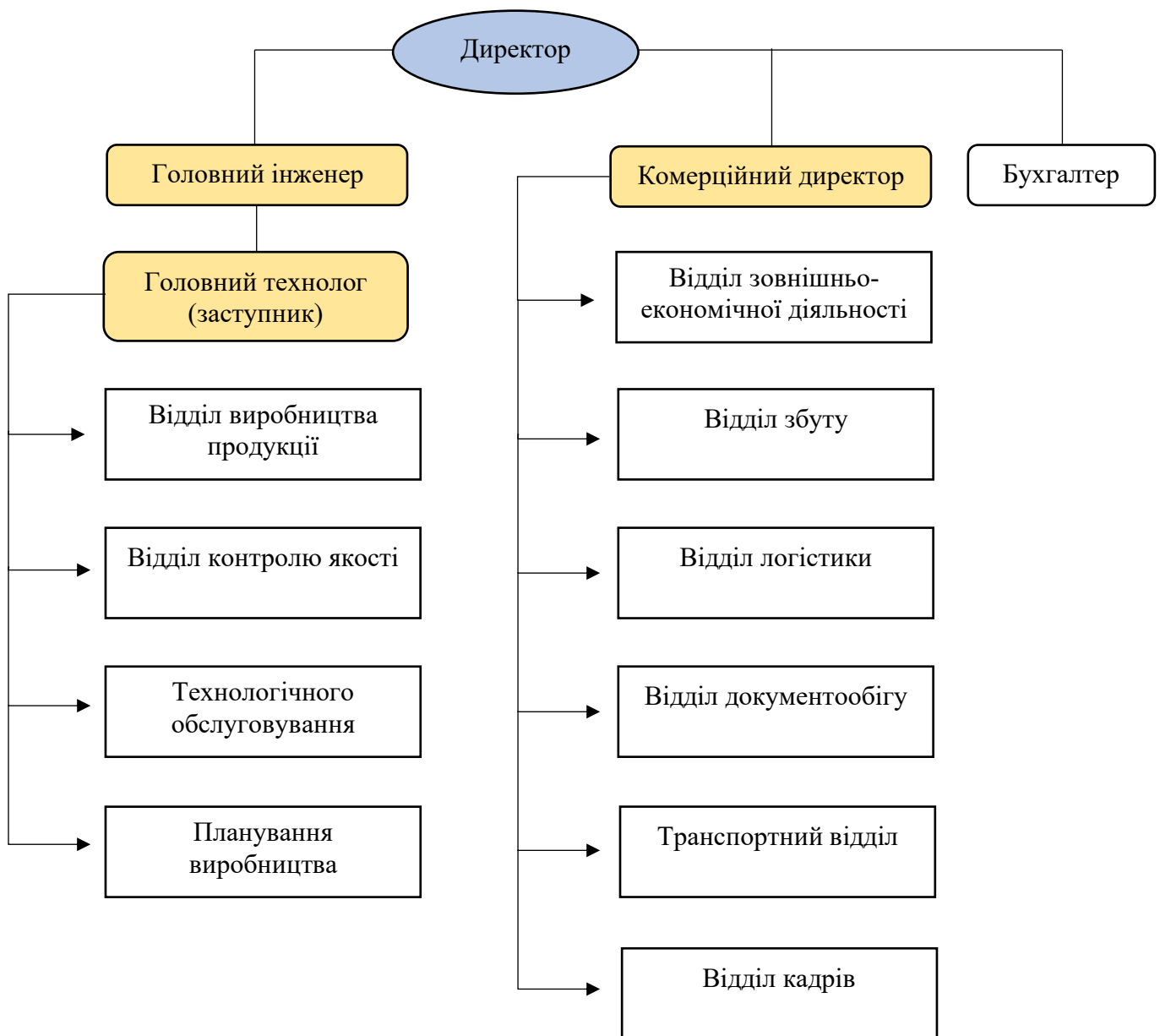


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «ОБІО»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ОБІО» [3,44]

Отже, аналіз даної організаційної структури показує, що вона є функціональною, тобто базується на розділенні підприємства на функціональні підрозділи за видами діяльності: на виробничий підрозділ і комерційний. Кожен підрозділ відповідає за свою конкретну функцію, а керівники цих підрозділів звітують безпосередньо директору. Цей тип оргструктури дозволяє забезпечити спеціалізацію робочих місць та концентрацію експертизи для підвищення ефективності.

Першим і одним з ключових елементів системи є директор. Він несе відповідальність за загальне керівництво підприємством та прийняття стратегічних рішень. Директор має бути відмінним лідером, здатним мотивувати свою команду до досягнення високих результатів. Він має двох заступників: головного інженера – з виробничого підрозділу і першого заступника – комерційного директора. Також на рівні із заступниками функціонує бухгалтер, оскільки він підпорядковується виключно директору. Відповідає за фінансові питання підприємства та облік.

Головний інженер відповідає за технічний аспект виробництва, контроль якості продукції та впровадження нових технологій. Головний інженер повинен мати великий досвід у виробничій галузі і бути вельми компетентним, щоб передбачити можливі ризики виклики у виробництві. Він також має заступника – головного технолога, якому підпорядковуються всі відділи з виробництва: відділ виробництва продукції, відділ контролю якості, технологічного обслуговування і планування виробництва.

Тим часом, комерційний директор відповідає за продажі. Він керує відділами зовнішньоекономічної діяльності, збуту, логістики, документообігу, транспорту та кадрів. Комерційний директор має бути стратегічним мислителем, щоб мати змогу та насагу керувати такою кількістю відділів та мати відмінні навички управління персоналом та розвитку бізнесу, оскільки саме від нього залежить ключовий результат торгівлі. При цьому, вся внутрішня комунікація відбувається по вертикалі: якщо, наприклад керівнику відділу логістики потрібно буде зв'язатися із директором підприємства

напряму – то йому потрібно буде звернутися спочатку до комерційного директора, і він, в свою чергу, надасть інформацію головному директору.

При цьому, кожний відділ, що підпорядковується заступникам директора, має своїх керівників, а на виробничій ланці ще додаються бригадири. Всі ці робітники відносяться до працівників апарату управління.

Відповідно до функціональної організаційної структури, яка базується на розділенні підприємства на функціональні підрозділи, структура персоналу також може бути розділена на відповідні категорії. Далі надана таблиця, в якій проаналізовано склад та організацію персоналу підприємства.

Таблиця 2.1 – Показники структури персоналу підприємства ТОВ «ОБІО» за період з 2020 по 2023 рр.

№	Показники	Базовий, 2020 рік		Звітний, 2023 рік		Відхилення	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1.	Середньооблікова кількість працівників	443	100	361	100	-82	0
2.	Апарат управління	50	11,3	41	11,4	-9	0,1
3.	Виробничий персонал	325	73,4	279	77,3	-46	3,9
4.	Допоміжний персонал	68	15,3	41	11,4	-27	-4,0

Джерело: складено автором за даними [6]

Табл. 2.1 показує, що протягом трьох років, з 2020 по 2023 рік, у компанії відбулися значні зміни в кадровому складі. Середньооблікова кількість працівників скоротилась на 82 особи, що становить 18,5% від початкового показника 443 осіб у 2020 році, до 361 особи у 2023 році.

Апарат управління зменшився на 9 осіб, або 18%, з 50 осіб у 2020 році до 41 особи у 2023 році. Виробничий персонал зменшився на 46 осіб, що становить 14,2%, з 325 осіб у 2020 році до 279 осіб у 2023 році. Допоміжний

персонал скоротився на 27 осіб, або 39,7%, з 68 осіб у 2020 році до 41 особи у 2023 році. Зміни в кадровому складі можуть бути зумовлені кількома факторами. По-перше, економічна нестабільність і зменшення попиту могли змусити компанію скорочувати витрати, включаючи заробітну плату. Реструктуризація та зміна стратегії компанії також могли призвести до потреби в інших компетенціях та структурі кадрів. Проте, важливим є здатність керівництва адаптуватися до нових умов і ефективно використовуючи людський капітал для вирівнювання ситуацій та досягнення стратегічних цілей.

З боку кадрової політики, важливою складовою у функціонуванні будь-якої компанії є належне управління людським капіталом, який являється стратегічним ресурсом і визначає конкурентоспроможність та стійкість компанії на ринку. Ефективна кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності, стимулює професійний розвиток співробітників та формує високий рівень лояльності серед персоналу. [16]

Завдяки правильно побудованій системі управління персоналом, компанія забезпечує підвищення результативності на всіх рівнях, стимулює професійний розвиток співробітників і формує високий рівень лояльності серед персоналу. Прозорість і чіткість норм роботи з персоналом сприяють ефективному використанню кадрового потенціалу та позитивно впливають на корпоративну культуру компанії. У цілому, кадрова політика підприємства є дієвим інструментом управління персоналом, спрямованим на досягнення стратегічних цілей компанії і забезпечення її успішного розвитку.

Таблиця 2.2 – Аналіз ефективності використання кадрової політики

Стратегічні цілі компанії	Завдання політики компанії
Забезпечення високої якості продукції	Надання пріоритету навчанню та розвитку співробітників у сфері якості, створення стимулів для покращення якості продукції, впровадження системи управління якістю.
Підвищення конкурентоспроможності на ринку	Залучення кваліфікованих маркетологів та фахівців з продажів, розробка програм стимулювання продажів та підвищення лояльності клієнтів.

Продовження табл. 2.2

Збільшення виробництва і реалізації продукції	обсягів реалізації	Підвищення кваліфікації та мотивація персоналу, створення умов для зростання професійних навичок та кар'єрного росту.
Забезпечення стабільності і прибутковості діяльності		Формування корпоративної культури спрямованої на досягнення фінансових цілей, стимулювання працівників до ефективної роботи та досягнення показників прибутковості.

Джерело: складено автором за даними [16]

Проаналізувавши табл. 2.2, видно, що компанія демонструє високий рівень стратегічного управління, орієнтованого на досягнення результатів у різних напрямках своєї діяльності. Шляхом забезпечення високої якості продукції, підвищення конкурентоспроможності на ринку, збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, а також забезпечення стабільності і прибутковості, компанія виявляє свою готовність до успішного функціонування в складних умовах зовнішньоекономічного середовища.

Саме реалізація визначених завдань політики компанії сприяє зміцненню її позицій на ринку та досягненню стабільного розвитку. Тож, на даній базі автором було проаналізовано і визначено сильні та слабкі сторони політики компанії.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу основних переваг та недоліків кадрової політики підприємства

Переваги	Недоліки
Ефективний відбір кадрів: ретельний відбір працівників забезпечує відповідність компетенцій вимогам посад та сприяє формуванню сильної команди.	Недостатній ступінь зворотного зв'язку між підрозділом, до якого потрапляє новий працівник і відділом кадрів заводу.
Відділ навчання організовує інтенсивну підготовку резервістів з використанням різних методик (курси підвищення кваліфікації, семінари, психологічні тренінги)	Недостатнє матеріально-технічне забезпечення служби навчання.

Продовження табл. 2.3

Створення сприятливого робочого середовища: звернення уваги на створення комфортних умов праці сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхній продуктивності	Відсутність інформаційної системи, яка пов'язувала б воєдино відділ кадрів і відділ планування і допомогла б у координації їхньої діяльності.
Забезпечення етичної поведінки: кадрова політика спрямована на створення етичної робочої атмосфери та встановлення високих стандартів етичної поведінки серед працівників.	Недолік кандидатів для зарахування в резерв для висування на керівників середньої ланки.
Ефективне управління конфліктами: система управління конфліктами сприяє вирішенню конфліктів шляхом конструктивної комунікації та пошуку компромісів.	Проблеми з організацією робочого часу: Недостатня система контролю за робочим часом та його оптимізацією може призводити до неефективного використання часу працівників та зниження їхньої продуктивності.
Забезпечення безпеки праці: компанія звертає особливу увагу на забезпечення безпеки та здоров'я працівників, що сприяє зниженню травматизму та покращенню робочих умов.	
Соціальна відповідальність: кадрова політика враховує соціальну відповідальність компанії перед співробітниками та суспільством в цілому, що позитивно впливає на репутацію та сприяє розвитку довіри до бренду	
Мотивація персоналу: використання системи мотивації (зарплатні бонуси, премії, можливості кар'єрного росту) підвищує внутрішню мотивацію працівників.	
Розвиток лідерських якостей: система підтримки розвитку лідерських якостей допомагає виявити здібних працівників та розвинути їх сховані таланти.	

Джерело: складено автором за даними [6, 16]

Даний аналіз переваг і недоліків кадрової політики підприємства (табл. 2.3), допоможе визначити напрямки подальшого удосконалення системи управління персоналом та вдосконалення кадрової стратегії підприємства. На його основі можна розробити план подальших дій для вдосконалення кадрової

політики, що дозволить компанії підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стабільність та досягнення стратегічних цілей.

Політикою в сфері охорони праці, керівництво ТОВ «ОБІО» встановлює пріоритет життя та здоров'я працівників підприємства та бере на себе повну відповідальність за створення на робочих місцях у кожному структурному підрозділі належних, безпечних та нешкідливих умов праці, впровадження високої культури виробництва, запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням. А також, приймає на себе зобов'язання: здійснювати діяльність в сфері охорони праці у відповідності до діючого законодавства України, галузевих та інших чинних нормативно-правових актів з охорони праці; постійно підвищувати рівень охорони праці у Товаристві шляхом впровадження нових і вдосконалення існуючих методів контролю і моніторингу, проведення систематичної ідентифікації небезпек і оцінки виробничого середовища до грізних рівнів; покращувати умови праці працівників Товариства і підвищувати культуру виробництва; демонструвати соціальну відповідальність та підтримувати контакти з громадськістю й державними органами з питань охорони праці; реалізувати дану політику найкращими ресурсами. [18]

Протягом роботи, з встановленою законодавством України періодичністю, для працівників проводиться обов'язкове навчання з питань охорони праці в спеціалізованих закладах. За звітний період персонал проходив навчання з електробезпеки, навчання з загальних питань охорони праці, підвищення кваліфікації.

Усі працівники ТОВ «ОБІО» забезпечені впорядкованими робочими місцями, матеріально-технічними ресурсами, спецодягом та засобами індивідуального захисту, необхідними для виконання трудових Завданям Товариства є створення сприятливих умов для роботи, норм роботи і створення сприятливих умов для роботи.

2.2 Оцінка складових системи управління персоналом

Оцінка складових системи управління персоналом на підприємстві є ключовим етапом для розуміння ефективності HR-політики та її впливу на загальну діяльність компанії. Важливо проаналізувати різні аспекти цієї системи, щоб виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для подальшого вдосконалення. Далі розглянемо загальні характеристики структури персоналу (рис 2.2, 2.3).

Загальна кількість працівників ТОВ «ОБІО» станом на 31 грудня 2023 року становила 394 працівники, з них 43 працівників адміністративного персоналу(апарат управління), 236 працівників виробництва, у т.ч. 55 – транспортного відділу та 60 – інших підрозділів.

За гендерним призначенням переважають чоловіки, що пов'язано з особливостями та специфікою індустрії. На даний час 14% усього персоналу – жінки, і переважаюча частина у 86% – чоловіки. [6]

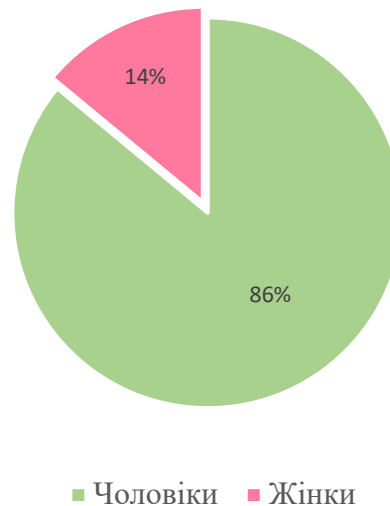


Рисунок 2.2 – Структура персоналу на підприємстві за статевою ознакою у 2023 році

Джерело: складено автором за даними [6]

Із загальної кількості співробітників підприємства, вищу чи професійну освіту мають 45% працівників. Структура персоналу за освітою: 25% – вища, 20% – професійна, 55% – середня.

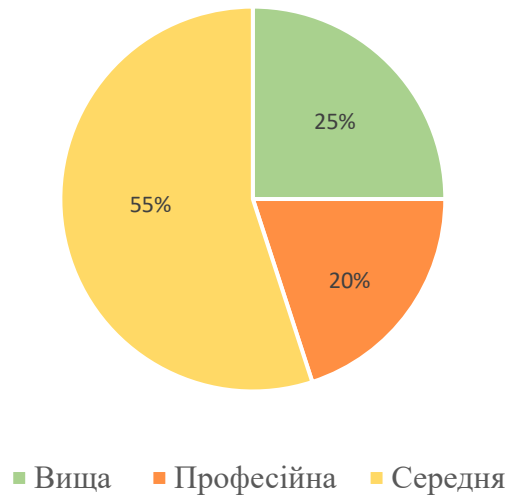


Рисунок 2.3 – Структура персоналу підприємства за рівнем освіти у 2023 році

Джерело: складено автором за даними [6]

Для оцінки динаміки та ефективності управління персоналом на ТОВ «ОБІО» було проаналізовано показники руху робочої сили за період з 2020 по 2023 роки. Дані включають середньооблікову чисельність працівників, кількість прийнятих та вибулих працівників, а також коефіцієнти обороту та плинності кадрів. Таблиця 2.4 демонструє зміну цих показників та абсолютні відхилення за вказаний період.

Таблиця 2.4 – Показники рух робочої сили на ТОВ «ОБІО» за період з 2020 по 2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення(осіб)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	443	449	394	361	-82
Прийнято працівників, осіб	36	24	6	20	-16

Продовження табл. 2.4

Вибуло працівників, всього, осіб	57	18	61	53	-4
- з них вибуло працівників за власним бажанням	39	14	31	24	-15
Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому	8,1	5,3	1,5	5,5	-6,6
Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття	12,9	4,0	15,5	14,7	2,6
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,17	0,08	0,09	0,12	-0,08
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,03	0,08	0,07	-0,01

Джерело: складено автором за даними [39]

За чотири роки спостереження, з 2020 по 2023 рік, в компанії спостерігається зменшення середньооблікової чисельності працівників на 82 особи. Це зумовлене зменшенням кількості прийнятих працівників та збільшенням числа вибулих. Важливим є те, що збільшилися коефіцієнти обороту робочої сили, зокрема з прийому (з 8,1 до 5,5) та з вибуття (з 12,9 до 14,7), що свідчить про інтенсивний рух персоналу. Коефіцієнт загального обороту робочої сили також збільшився з 0,17 до 0,12, вказуючи на значний рівень змін у складі працівників компанії.

У 2021 році компанія показала позитивні тенденції відновлення після економічних труднощів, що виникли внаслідок пандемії COVID-19. Збільшення середньооблікової чисельності працівників свідчило про підвищення виробничої активності та відновлення діяльності компанії після кризового періоду. Однак, у 2022 та 2023 роках компанія зіткнулася зі складними умовами через воєнні дії. Одна з ліній припинила свою діяльність, багато хто виїхав за кордон, компанія зазнала змін у внутрішньому середовищі. [39]

У ході написання роботи, було проведено опитування на базі анкети серед різних категорій працівників, для оцінки ефективності системи управління персоналом, метою якого було виявлення рівня задоволеності

роботою, якості внутрішньої комунікації, можливостей для кар'єрного зростання та рівня мотивації. В табл. 2.5 наведено деталі опитування, в процесі якого було використано анкету (див. Додаток А).

Таблиця 2.5 – Дані опитування працівників ТОВ «ОБІО»

Категорія опитаних	Кількість	Дата опитування
Керівники вищої ланки	2	26.02.2024-28.02.2024
Керівники середньої ланки	10	01.03.2024 - 05.03.2024
Працівники виробництва	25	06.03.2024 - 10.03.2024
Молоді спеціалісти	15	11.03.2024 - 15.03.2024

Джерело: складено автором за даними опитування [див. Додаток А, табл. А3]

Розглянемо процес адаптації співробітника на підприємстві ТОВ «ОБІО» (рис. 2.4).

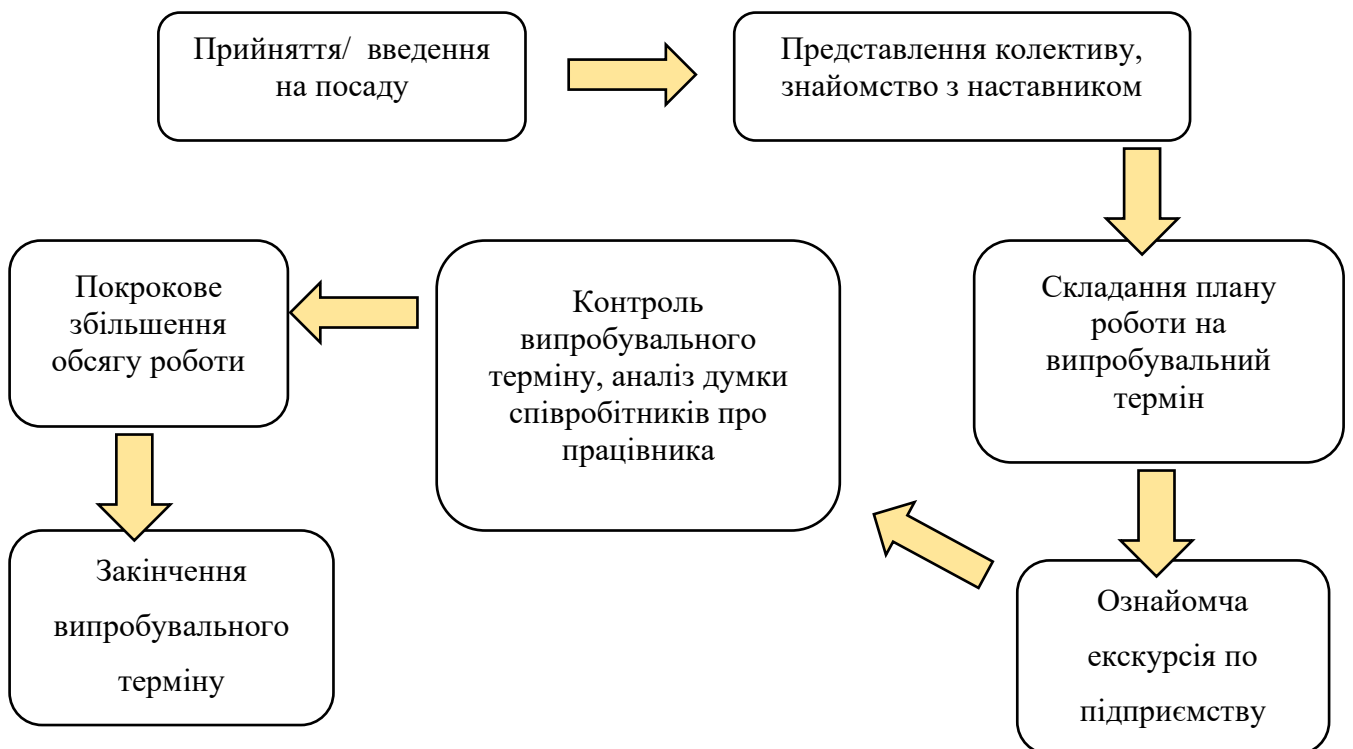


Рисунок 2.4 – Етапи процесу адаптації нового співробітника на підприємстві ТОВ «ОБІО»

Джерело: складено автором за даними [6,44]

Компанія ТОВ «ОБІО» переймається за кожного співробітника, тому перед початком повноцінного робочого процесу, кожна наймана особа має адаптуватися до внутрішнього середовища, до системи і зрозуміти цілі компанії та головні свої задачі.

Адаптація нових працівників є ключовою складовою успішного вступу на робоче місце. Цей процес відіграє важливу роль у стабільності кадрів та підтримці ефективної роботи колективу. Без належної адаптації новачки можуть почувати себе втраченими і неоціненими, що може призвести до низької мотивації та швидкого звільнення. З іншого боку, правильно організована програма адаптації дозволяє працівникам швидше влитися в колектив, почувати себе важливими для компанії та більш ефективно працювати.

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня задоволеності працівників від процесу адаптації(складено автором на базі опитування працівників ТОВ «ОБІО»)

Етап адаптації	Повністю задоволені	Частково задоволені
Підготовка працівника до роботи/введення на посаду	76%	24%
Ознайомлення з колективом	46%	54%
Представлення обов'язків	52%	48%
Опанування робочих процесів, контроль наставника	66%	34%
Підтримка в процесі адаптації	81%	19%

Джерело: складено автором за даними опитування

Тож, більшість персоналу дійсно задоволені процесом адаптації на підприємстві, зокрема, ознайомлення з колективом, ймовірно, потребує більшої уваги. Можливо, менеджеру треба приділити більше часу представленню нового робітника колективу, хоча насправді, якщо за це перейматися – можна втратити більш важливі питання. Проте якщо і робити такий акцент – тоді потрібно зробити одного чи декілька співробітників кадрової служби саме кураторами для новеньких, це буде більш цілеспрямоване

рішення. На думку автора, саме опитування самих робітників позитивно впливає на підвищення робочої продуктивності та задоволеності від роботи, що в свою чергу стимулює працівників до розвитку та досягнення спільних цілей компанії. [27]

Таким самим методом можна провести аналіз комунікації і мотивації. Коли всі в колективі між собою знаходяться у сприятливих і довірливих стосунках – сама праця пробігає в більш приємному середовищі, тим самим об'єднуючи команду в один цілий механізм. Ефективна комунікація сприяє вирішенню конфліктів, покращує робочий процес та забезпечує взаєморозуміння між співробітниками та керівництвом. На даному підприємстві, не зважаючи на велику кількість відділів і працівників – більшість знають один одного, що спрощує процес комунікації і передачі інформації. Залученість працівників – не менш важливий аспект успішного управління персоналом. Цей процес включає в себе створення стимулів для співробітників виконувати свої обов'язки з високою ефективністю та відчуттям задоволення. Для досягнення цієї мети важливо враховувати індивідуальні потреби та мотивацію кожного працівника, створюючи для них комфортні умови праці та можливості для професійного зростання. Тож розглянемо наступні дані з опитування працівників:

Таблиця 2.7 – Оцінка внутрішньої комунікації і залученості працівників на підприємстві ТОВ «ОБІО»

Показник	Середній рівень задоволеності
Рівень задоволеності від взаємодії з керівництвом	79%
Рівень задоволеності від комунікації з колективом	88%
Рівень інформованості щодо будь-яких змін у компанії	54%
Відчуття важливості свого внеску	56%
Участь у розвитку та інноваціях компанії	37%
Залученість до командних проєктів	41%
Рівень зацікавленості у роботі	69%
Відчуття психологічної безпеки та комфорту на робочому місці	92%
Ефективність вирішення конфліктів	86%

Джерело: складено автором за даними опитування

Отже, судячи з опитування, в середньому, на 0,67% працівники задоволені внутрішніми процесами комунікації і залученості. Серед найбільш задоволених аспектів можна відзначити відчуття психологічної безпеки та комфорту на робочому місці (92%), що свідчить про позитивне співробітництво та добрі міжособистісні відносини в колективі. Також високий рівень задоволеності спостерігається від взаємодії з керівництвом (79%) та від комунікації з колективом (88%), що свідчить про ефективну взаємодію усіх рівнів управління та відкриту атмосферу спілкування.

З іншого боку, аспекти, які вимагають уваги та вдосконалення, включають рівень інформованості щодо будь-яких змін у компанії (54%) та участь у розвитку та інноваціях компанії (37%). Це може вказувати на необхідність посилення зусиль у забезпеченні своєчасної та доступної інформації для всіх працівників, а також у стимулюванні їх активної участі у житті компанії. Це відноситься не тільки до бажання працівників, а й до можливостей керівництва – надавати більше можливостей підлеглим приймати участь у розвитку компанії, підтримуючи позитивну робочу атмосферу, забезпечуючи ефективну комунікацію та залученість працівників, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації та продуктивності.

До речі, щодо мотивації. Їй на підприємстві приділена значна увага і є свої правила. Велику роль відіграє саме матеріальне стимулювання. Керівництво впевнено практикує премії, надбавки за працю, а також так звані «плюшки», як і більшість вітчизняних компаній. Працівник має робочий піврічний план. У разі виконання, отримує надбавку до зарплати в розмірі 5% від своєї місячної ставки, помножену на 6 місяців роботи. Тобто, якщо робітник має зарплату 20 000 грн на місяць, 5% від цієї суми = 1 000грн. Тоді, $1000 \cdot 6 = 6\ 000$ грн. При перевиконанні плану – видається премію у розмірі однієї заробітної плати - в даному кейсі це 20 000 грн.

Попри це, система нематеріального стимулювання теж відіграє важливу роль. На підприємстві для підтримки лояльного ставлення працівників використовуються конкретні практики. Наприклад, похвальні листи

видаються працівникам за досягнення в роботі, успішне виконання проектів або за внесок у розвиток компанії. Ці листи не лише відзначають досягнення співробітників, а й підтримують їхню мотивацію та стимулюють до подальших успіхів.

Тимбілдингові заходи – різноманітні й охоплюють різні аспекти, наприклад, спільні корпоративні заходи, такі як вечірки або святкування днів народження співробітників. Також проводяться спортивні змагання або відпочинкові заходи, які допомагають розслабитися та відпочити від робочих буднів. Крім того, на підприємстві організуються майстер-класи і тренінги з розвитку особистості та професійних навичок, перспективних робітників відправляють на конференції українського, а до війни – світового масштабу. Такі заходи дійсно сприяють самовдосконаленню працівників та підвищенню їхньої мотивації.[15]

Таблиця 2.8 – Оцінка системи контролю на підприємстві за 2020-2023 роки

Критерії оцінки	Середня оцінка працівників			
	2020	2021	2022	2023
Контроль розподілення обов'язків	89%	75%	80%	83%
Контроль виконання зазначених процесів	78%	70%	67%	80%
Контроль робочого процесу	70%	65%	81%	78%
Контроль відпочинку працівників	59%	47%	65%	72%
Контроль конфліктів	86%	85%	69%	83%
Середній процент задоволеності	76,4%	68,4%	72,4%	79,2%

Джерело: складено автором за даними опитування

За чотири роки спостережень відзначається певний підйом у середньому проценті задоволеності працівників контролем з боку управлінського апарату на підприємстві. Особливо це стосується 2023 року, коли середній рівень задоволеності сягнув майже 80%, що є найвищим показником серед усіх років. Після кризового 2022 року, спричиненого початком військових дій, у 2023 році

підприємство вже успішно адаптувалося до нових умов. Це можна побачити з покращення у багатьох критеріях контролю, що свідчить про відновлення стабільності та певне відновлення довіри та співпраці серед працівників. Найбільше покращення відзначається у критеріях контролю розподілення обов'язків і контролю відпочинку працівників, де показники зросли найбільше відносно попередніх років. Загалом, це свідчить про позитивну динаміку у відносинах між керівництвом і персоналом, а також про покращення управлінських практик на підприємстві.

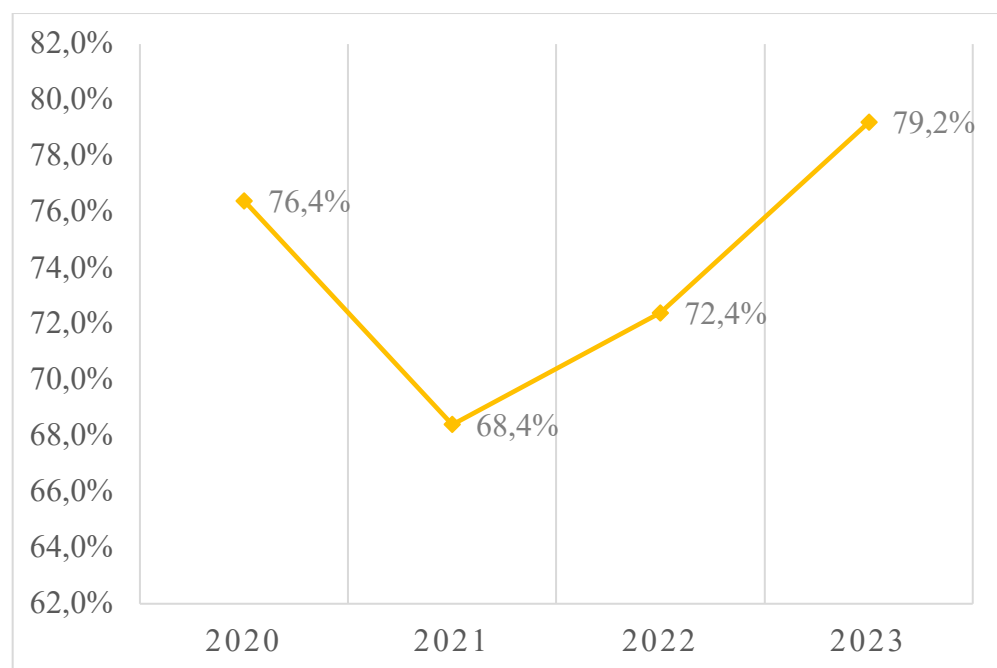


Рисунок 2.5 – Середній відсоток задоволеності працівників процесом контролю на підприємстві

Джерело: складено автором

Тобто, кадрова політика ТОВ «ОБІО» відповідає сучасним вимогам господарювання і має на меті забезпечення високої ефективності роботи та стабільності кадрового складу.

2.3 Аналіз та оцінка ефективності системи управління персоналом

Головне завдання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні його економічної, соціальної та організаційної ефективності (рис. 2.6). Економічна ефективність управління персоналом включає такі аспекти, як оптимізація витрат на персонал, підвищення продуктивності праці, зниження витрат на плинність кадрів та збільшення прибутковості підприємства. Соціальна ефективність стосується рівня задоволеності працівників, поліпшення умов праці, розвиток корпоративної культури та зміцнення соціальної стабільності у колективі. Організаційна ефективність охоплює поліпшення структурних взаємозв'язків, удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення гнучкості організаційної структури та ефективності управлінських процесів. [19]

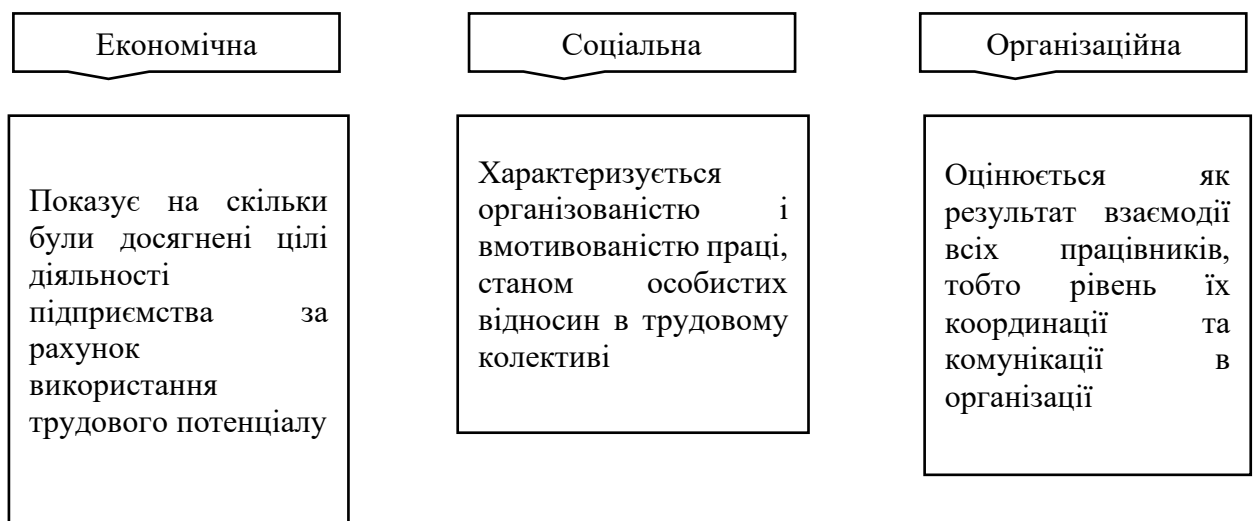


Рисунок 2.6 – Визначення понять економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [19]

Управління персоналом включає в себе комплекс заходів та стратегій, спрямованих на залучення, управління та розвиток персоналу. Для ретельного аналізу ефективності цієї системи необхідно розглянути його основні складові: стратегічне управління, рекрутинг (найм персоналу), кадрову політику, комунікацію, мотивацію та залучення, а також управління і контроль.

Таблиця 2.9 – Оцінка впровадження елементів стратегічного управління персоналом на підприємстві ТОВ «ОБІО» за 2023 рік

Елемент стратегічного управління	План компанії	Фактично вдалося впровадити	Успішне впровадження (Так/Ні)
Привертання та збереження талановитого персоналу	Розробка програм найму та утримання персоналу	Створено систему привертання та збереження талановитого персоналу через унікальні бонуси та програми розвитку.	Так
Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу	Впровадження навчальних програм та тренінгів	Організовано регулярні тренінги та навчання для персоналу на основі індивідуальних потреб та стратегічних цілей компанії.	Так
Створення ефективної системи мотивації	Розробка та впровадження системи стимулювання	Впроваджено нову систему стимулювання заробітної плати та бонусів на основі результатів та досягнень працівників.	Так
Підвищення задоволеності працівників	Аналіз та впровадження заходів щодо покращення умов праці	Вжито заходів для поліпшення робочого середовища та комунікації, що призвело до збільшення задоволеності працівників.	Так
Управління ризиками в області персоналу	Визначення та управління ризиками, пов'язаними з персоналом	Стратегії управління ризиками перебувають в процесі оновлення, будуть спрямовані на зменшення втрат та конфліктів у компанії.	Ні
Розвиток лідерства	Створення та впровадження програм розвитку лідерства	Організовано програми для виявлення та розвитку лідерських якостей серед працівників, що сприяє підвищенню ефективності управління.	Так

Продовження табл. 2.9

Ефективне управління робочими відносинами	Забезпечення взаєморозуміння та конструктивного спілкування	Впроваджено нові підходи до управління робочими відносинами, що поліпшило комунікацію та співпрацю в колективі.	Так
Впровадження інновацій у кадровому управлінні	Використання новітніх підходів та технологій	Планують ввести нові інформаційні системи та програми для підвищення ефективності кадрового управління.	Ні

Джерело: складено автором за даними [19, 23]

За даними з табл. 2.9, за минулий рік компанія успішно впровадила стратегічні плани з привертання та збереження талановитого персоналу, розвитку кваліфікації працівників, створення ефективної системи мотивації та підвищення задоволеності працівників. Однак, важливо зазначити, що ще залишаються аспекти, які потребують подальшого вдосконалення, зокрема, управління ризиками в області персоналу та впровадження інновацій у кадровому управлінні. Впровадження цих стратегій може стати ключовим для подальшого успіху компанії в умовах сучасної нестабільності в Україні та нових реалій сьогодення. [49]

Щоб провести аналіз системи управління персоналом, потрібно зрозуміти як саме задана система впливає на кінцевий результат підприємства. Під кінцевим результатом мається на увазі досягнення конкретних глобальних цілей, таких як: збільшення чистого прибутку компанії, зменшення кількості відходів – тобто підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, оптимізація процесів, зменшення плинності кадрів.

Таким чином, аналіз ефективності системи управління персоналом компанії «ОБІО» має на меті розкрити, як саме ця система впливає на досягнення глобальних цілей підприємства. Результати цього аналізу допоможуть ідентифікувати напрями для подальшого вдосконалення

робочого процесу та досягнення більш високих показників ефективності підприємства.

Таблиця 2.10 – Результати розрахунків ключових показників ефективності функціонування підприємства

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту за 2020/2023 роки, %	Абсолютний приріст за 2020/2023 роки, тис. грн
Дохід від реалізацій продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	108708139	1 359 855	1 085 119	1 645 146	151,34%	558 065
Собівартість реалізованої продукції,	641 357	782 117	740 696	1 009 806	157,45%	368 449
Чистий прибуток (збиток), тис.	138 883	315 995	161 714	270 241	194,58%	131 358
Рентабельність (ЧП*100/С), %	21,65	40,40	21,83	26,76	123,58%	5,11
Витрати на оплату праці, тис. грн	78 567	88 000	78 421	111 163	141,49%	32 596
Витрати на відрахування на соціальні заходи, тис. грн	16 993	18 387	15 574	22 029	129,64%	5 036
Кількість працівників, осіб.	443	449	394	361	81,49%	-82
Прибуток на одного працівника, тис. грн	313,51	703,78	410,44	748,59	238,78%	435

Джерело: складено автором за даними [39]

Підсумовуючи отримані результати розрахунків істотних показників ефективності функціонування підприємства, можна зробити висновок, що система управління персоналом, впроваджена компанією, дійсно має позитивні результати.

Аналіз фінансових показників компанії «ОБІО» за останні чотири роки відображає успішність її стратегій управління та реагування на зміни у зовнішньому середовищі. За цей період компанія продемонструвала стійкий ріст доходів від реалізації продукції, збільшивши їх з 1 087 081 тис. грн у 2020 році до 1 645 146 тис. грн у 2023 році, (табл. 2.10). Темп росту за цей період склав 151,34%, абсолютний приріст становив 558 065 тис. грн. Це свідчить про успішну стратегію розвитку компанії та відповідність її продукції потребам ринку.

Значний ріст доходів супроводжувався також збільшенням собівартості реалізованої продукції, яка зростає з 641 357 тис. грн у 2020 році до 1 009 806 тис. грн у 2023 році. Темп росту за цей період склав 157,45%, абсолютний приріст становив 368 449 тис. грн. Це може свідчити про збільшення обсягів виробництва або зростання вартості виробництва через збільшення цін на ресурси. [39]

Найважливішим показником є чистий прибуток компанії, який зріс з 138 883 тис. грн у 2020 році до 270 241 тис. грн у 2023 році, (табл. 2.10). Темп росту за цей період склав 194,58%, абсолютний приріст становив 131 358 тис. грн. Це свідчить про ефективність управління фінансовими ресурсами та прибутковість бізнесу.

Попри успішний розвиток підприємства ТОВ «ОБІО», важливо врахувати фактори, що могли вплинути на її фінансові показники, такі як інфляція і збільшення курсу долара. Протягом останніх чотирьох років, інфляція та зміни в курсі валют могли негативно вплинути на фінансові результати компанії. Збільшення інфляції може призвести до зростання вартості виробництва та загальних витрат компанії, що може вплинути на її прибутковість. Крім того, збільшення курсу долара може вплинути на вартість імпортованих матеріалів та обладнання, що також може вплинути на собівартість продукції та загальні витрати компанії.

Однак, незважаючи на ці фактори, успішний розвиток компанії «ОБІО» свідчить про ефективне управління її ресурсами та здатність адаптуватися до

змін у зовнішньому середовищі. Компанія продовжує показувати стійкий ріст та залишається конкурентоспроможною на ринку.

2.4 Розробка заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві «ТОВ ОБІО»

Українські підприємства потребують нових підходів до управління персоналом, оскільки багато з них стикаються з браком висококваліфікованих працівників і застарілими методами управління. Це ускладнює їх можливість адаптуватися до швидких змін на ринку та відповідати новим вимогам. Ефективне управління персоналом стає ключовим чинником для збільшення обсягів виробництва та успішної діяльності промислових підприємств. Тому важливо розробляти та впроваджувати сучасні стратегії управління персоналом, спрямовані на покращення результативності і забезпечення конкурентоспроможності підприємств у майбутньому. [5]

Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ОБІО» може бути спрямоване на наступні напрямки:

- 1) створення програми розвитку та підготовки кадрів із середини колективу для підготовки кваліфікованих спеціалістів для заміщення вакантних посад на різних рівнях управління, починаючи від керівників виробництва до вищого керівництва;
- 2) залучення талановитої молоді, що підтримує інноваційність та конкурентоспроможність, аби компанія ставала більш сучасною і розвиненою;
- 3) покращення корпоративної культури, включаючи аспекти поведінки, клімату в компанії, організації робочого місця та політики ведення переговорів. Також може включати вивчення історії компанії, традицій, введення дрес-коду та символіки інтер'єру;

- 4) покращення комунікації між відділами для збільшення швидкості процесу прийняття рішень та уникнення затримок;
- 5) розвиток системи мотивації персоналу через удосконалення преміювальних систем, введення нагород: грамот, дипломів та можливості відправки дітей у літній табір.

Впровадження програми розвитку та підготовки кадрів із середини колективу є важливим стратегічним кроком для будь-якої компанії. Така ініціатива допоможе забезпечити безперервний професійний розвиток працівників, підвищити їхню мотивацію та лояльність, а також створити стабільну основу для заміщення вакантних посад на різних рівнях управління. Вона сприяє формуванню кваліфікованих спеціалістів, які добре знають внутрішні процеси компанії, її культуру та цінності. Це дозволяє знизити ризики, пов'язані з наймом нових працівників ззовні, оскільки внутрішні кандидати вже мають необхідний досвід та адаптовані до корпоративного середовища.

Такий підхід також сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, оскільки вони бачать реальні можливості для кар'єрного зростання та розвитку всередині компанії. Це, в свою чергу, зменшує плинність кадрів і сприяє стабільності колективу.

Впровадження програми розвитку та підготовки кадрів із середини колективу має стати пріоритетним завданням для керівництва компанії. Це вимагає тісної співпраці між різними відділами, активної участі працівників у навчальних заходах та підтримки з боку менеджменту. Результатом такої ініціативи стане формування висококваліфікованого та мотивованого колективу, готового досягати стратегічних цілей компанії та адаптуватися до викликів сучасного ринку. [16]

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін та вимоги ринку постійно зростають, залучення талановитої молоді, що підтримує інноваційність та конкурентоспроможність, стає ключовим завданням для компаній, які прагнуть бути на крок попереду. Для досягнення цієї мети

важливо впроваджувати стратегії, спрямовані на створення стимулюючого середовища для розвитку талантів та сприяння їхній професійній кар'єрі. Для цього можна застосовувати наступні підходи:

- створення привабливого іміджу роботодавця: розвивати корпоративну культуру, що сприяє розвитку інновацій, а також впровадження сучасних методів управління та створення стимулюючої атмосфери для креативності;
- участь у стажуваннях та освітніх програмах: вести співпрацю з університетами та вищими навчальними закладами для залучення студентів на стажування та участь у спеціалізованих освітніх програмах, що спрямовані на розвиток інноваційних навичок;
- створення програми менторства – залучати досвідчених працівників для проведення менторських програм, які допомагатимуть молодим співробітникам розвивати свої професійні навички, роботу в команді та сприятимуть їхньому виростанню в якісних спеціалістів;
- створення умов для навчання та саморозвитку перспективних співробітників шляхом участі у професійних тренінгах, конференціях, воркшопах та інших подіях, що сприяють збагаченню їхніх знань та навичок.

Представлення працівникам історії підприємства та інших аспектів, таких як поведінка, клімат в компанії, організація робочого місця та політика ведення переговорів – основа для формування корпоративної ідентичності та створення сприятливого робочого середовища. Задля покращення корпоративної культури в системі управління персоналом на підприємстві ТОВ «ОБІО», автором було виділено наступні пункти:

- розроблення інформаційних матеріалів та розповсюдження буклетів, презентацій або відеороликів, що містять історію компанії, її заснування, цінності та традиції, важливі події в розвитку компанії та ключові моменти її успіху;

- проведення спеціальних заходів, таких як корпоративи, відкриті дні, тематичні екскурсії, які дозволять працівникам поближче познайомитися з історією компанії та її цінностями;
- проведення ділових ігор або тренінгів, спрямованих на формування корпоративної культури та вдосконалення навичок ведення переговорів в компанії;
- введення умов корпоративного дрес-коду та використання символіки компанії в дизайні робочого простору, що сприяє формуванню єдиної корпоративної ідентичності серед працівників;
- підкреслення ключових цінностей компанії в усіх сферах її діяльності, що допомагає створити сприятливу атмосферу для співпраці та розвитку.

Наступний напрям по удосконаленню системи управління – комунікації.

А саме – комунікація між відділами. Без належної уваги цьому фактору сповільнюється процес обміну інформацією, процес прийняття рішень і як висновок – ефективність роботи підприємства падає. Проаналізувавши систему конкретно компанії «ОБІО», було виявлено моменти, які точно мають бути запроваджені в діяльність компанії:

- звертання до керівництва: створення спеціальної платформи або електронної скриньки для співробітників, де вони можуть анонімно або публічно висловлювати свої питання, ідеї або скарги.
- збір зворотного зв'язку: впровадження системи опитувань та анкетування серед співробітників для збору їхньої думки щодо певних аспектів роботи, які можна покращити або змінити.
- використання онлайн платформ для проведення опитувань, голосувань або запитань під час важливих заходів компанії. Це дозволить залучити співробітників до участі та відчуття важливості їхнього думки у прийнятті рішень.
- впровадження спеціалізованих цифрових інструментів, наприклад, спільні онлайн-платформи, чати для обміну інформацією та проектними

управління для покращення комунікації та співпраці між відділами компанії.

- онлайн дошка оголошень: створення цифрової платформи для швидкого та ефективного розповсюдження важливої інформації серед співробітників. Це дозволить уникнути затримок у поширенні важливої інформації та покращить комунікацію в компанії.
- організація розіграшів та конкурсів: проведення різноманітних акцій та конкурсів серед співробітників для підвищення їхньої мотивації та залучення до активної участі у житті компанії.

Отже, впровадження цифрових інструментів та платформ для спілкування та залучення співробітників у процеси прийняття рішень може значно покращити організацію робочого процесу в компанії «ОБІО». Ці заходи сприятимуть підвищенню залученості персоналу, поліпшенню комунікації між відділами та керівництвом, а також дозволять ефективно збирати та враховувати думку співробітників у процесі управління компанією. [13]

Останній напрям до удосконалення – система мотивації співробітників. Незважаючи на те, що керівництво компанії активно врегульовує всі питання стосовно цього моменту, все одно це архіважливо для підтримки, а то і росту продуктивності праці. Тому, для подальшого удосконалення системи мотивації співробітників компанії можна розглянути кілька напрямків [38]:

- додаткові премії. Розширення системи преміювання за досягнення певних результатів або високу продуктивність. Це може стати стимулом для співробітників до більш активної участі у роботі та досягнення кращих результатів;
- надання грамот та відзнак. Запровадження системи нагородження грамотами та відзнаками за високі досягнення або вагомий внесок у розвиток компанії. Це може підвищити мотивацію співробітників та підкреслити їхню важливість для організації;

- збільшення кількості соціальних пільг. Розширення соціальних програм для співробітників, наприклад, можливість надсилати дітей до літніх таборів або інші пільги для родин працівників. Це може сприяти покращенню робочого клімату та залученню талановитих співробітників до компанії;
- створення програм розвитку кар'єри для співробітників, які демонструють високу продуктивність та бажання розвиватися. Це може бути у вигляді тренінгів, курсів або можливостей для отримання нових професійних навичок;
- проведення різноманітних мотиваційних заходів, таких як тематичні конкурси, розваги або тематичні заходи, що сприяють підвищенню позитивного настрою та командного духу серед співробітників.

Ці заходи можуть покращити систему мотивації співробітників та сприяти збереженню високої продуктивності праці та позитивному розвитку компанії.

Удосконалення системи мотивації співробітників є ключовим елементом для забезпечення високої продуктивності та позитивного розвитку компанії. Введення додаткових премій, нагород та соціальних пільг, а також створення програм розвитку кар'єри та проведення мотиваційних заходів дозволить залучити талановитих співробітників, підвищити їхню мотивацію та залученість до роботи, що сприятиме загальному успіху та стабільності компанії. [38]

Висновки до розділу 2

У другому розділі був проведений аналіз кадрової політики та системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ОБІО», а також були визначені основні напрями щодо удосконалення.

Було виявлено, що кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення високої кваліфікації персоналу та його мотивацію до досягнення стратегічних цілей. Організаційна структура є функціональною, з розділенням на виробничий і комерційний підрозділи. Середньооблікова кількість працівників протягом трьох років зменшилась на 18,5%, попри це, чистий дохід збільшився на 94,5%, що свідчить про оптимізацію бізнес-процесів і підвищення продуктивності праці.

Система управління персоналом на підприємстві виявляється досить ефективною, проте існують певні недоліки. Серед сильних сторін можна відзначити спрямованість на стратегічні цілі, слідування вимогам ринку праці та стабільність персоналу, проте слабкі сторони включають недостатню увагу до розвитку кар'єри працівників та недостатню мотивацію.

Тому, для підвищення ефективності важливо впровадити систему бонусів та премій, систему мотивації через надання додаткових пільг, забезпечити можливості для професійного росту і розвитку, створити позитивне робоче середовище, баланс роботи та особистого життя, та розвивати корпоративну культуру, яка підтримує відкриту комунікацію і взаємоповагу.

ВИСНОВКИ

1. Визначено поняття та особливості управління персоналом в сучасних умовах. Отже, управління персоналом – це сфера, що належить до найбільш важливих аспектів у будь-якій організації. Ця діяльність зорієнтована на керування людським капіталом, забезпечуючи ефективність, продуктивність та сприятливий розвиток організації в цілому. В умовах постійних змін у бізнес-середовищі та ринкової конкуренції, управління персоналом набуває все більшої важливості та актуальності. Це особливо стосується розуміння ключових понять та підходів у цій області, що сприяє ефективному впровадженню стратегій та політик управління персоналом. Система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку. Для досягнення цієї мети необхідно застосовувати сучасні стратегії та методи управління персоналом, спрямовані на формування ефективних команд і забезпечення сприятливого робочого середовища. Такий підхід дозволить підприємствам вийти на новий рівень ефективності та досягти поставлених цілей.

2. Обґрунтовано складові системи управління персоналом на підприємстві. Очевидно, що продуктивність праці і загальний позитивний результат залежить не тільки від керівника. Це велика робота команди, не тільки зі сторони керівництва, але і з боку свідомих працівників. Щоб процес функціонування був максимально сприятливим для отримання гарних результатів, кожна компанія має визначити складові саме своєї системи управління персоналом. Зазвичай, така система включає в себе визначення стратегічних цілей – планування діяльності у відповідності до бажаних результатів; набір персоналу, відповідно до кваліфікацій, яких не вистачає; визначення кадрової політики; адаптацію персоналу; комунікацію, мотивацію, залучення; винагороди та контроль за процесом.

3. Узагальнено метрики та ключові показники ефективності системи управління персоналом. Для того, щоб виміряти ефективність використання даних складових, використовуються різні метрики та ключові показники. Після їх розрахунків, абсолютне відхилення показує на скільки компанії вдалося вирости за конкретний період, або наскільки її працездатність знизилась. Звісно, для кожного комерційного підприємства основною метою є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. В період з 2020 по 2023 рік чистий прибуток ТОВ «ОБІО» зріс на 94,5%, з показниками 138 883 000 грн у 2020 році і 270 241 000 грн на кінець 2023 року. При цьому, в даний період відбувалося перманентне зниження середньооблікової кількості персоналу – з 443 особи у 2020 році до 361 особи за звітній 2023 рік. Тому, як свідчить проведений аналіз, незважаючи на вибуття значної кількості персоналу, загальні обороти компанії продовжили зростати.

4. Проведено аналіз кадрової політики ТОВ «ОБІО» і виявлено сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом на підприємстві. Аналіз кадрової політики в системі управління персоналом виявив, що компанія має ефективні практики відбору кадрів, навчання, створення сприятливого робочого середовища, забезпечення етичної поведінки, управління конфліктами, безпеки праці, соціальної відповідальності, мотивації персоналу та розвитку лідерських якостей. Проте, існують проблеми з зворотним зв'язком, матеріально-технічним забезпеченням, інформаційними системами, резервом кадрів та організацією робочого часу.

5. Проведено оцінку складових системи управління персоналом. Оцінка складових системи управління персоналом показала важливість стратегічного управління, рекрутингу, ефективної комунікації, мотивації та адаптації працівників, а також наявності системи винагород і контролю працівників. Результати демонструють, що правильно побудована система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, професійному розвитку

працівників, створенню сприятливого робочого середовища та забезпеченню високого рівня лояльності персоналу. Прозорість і чіткість норм роботи з персоналом, ефективне управління конфліктами та соціальна відповідальність також є ключовими факторами, що впливають на досягнення стратегічних цілей компанії.

6. Зроблено аналіз та оцінку ефективності системи управління персоналом для визначення її впливу на показники ефективності діяльності підприємства. Аналіз ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ОБІО» показав її успішність та позитивні результати. Стійкий ріст доходів та чистого прибутку протягом останніх чотирьох років свідчить про ефективність управління фінансовими ресурсами, гарну командну роботу та прибутковість бізнесу. Успішний розвиток компанії також підтверджується збільшенням собівартості продукції, що може свідчити про збільшення обсягів виробництва або зростання вартості виробництва через збільшення цін на ресурси. Ці показники свідчать про ефективність стратегій управління та реагування на зміни у зовнішньому середовищі компанії.

7. Розроблені заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві «ТОВ ОБІО». Хоча компанія нарощує потужності і розвивається, результати аналізу системи, опитування співробітників промислової і комерційної ланок показали, що удосконалення системи управління персоналом у найближчому майбутньому може бути спрямоване на створення програми розвитку та підготовки кадрів, залучення талановитої молоді, покращення корпоративної культури, покращення комунікації між відділами та розвиток системи мотивації персоналу. Саме ці заходи автор і робітники вважають відсталими від високого рівня і вважають, що їх покращення форсуватиме зростання інноваційності та конкурентоспроможності компанії, а також покращить робочий процес та сприятиме підвищенню задоволеності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини: Навчальний підручник: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
3. Аудиторський звіт 2020.pdf. *Google Docs*.
URL: <https://drive.google.com/file/d/1H0mVoJUIsCs8ryt6A1wLk0yWUq9SIFI8/view> (дата звернення: 27.04.2024).
4. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. – Знання, 2011. – 236 с. 11.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011.
6. Болотова О. О. - Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу (2017), № 6. – С. 33-36.
7. Ведмідь Я. Управління персоналом підприємства. Миколаїв, 2021. С. 33–60.
8. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210–211.
9. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
10. Дейнека О., Позднякова Л., Паламарчук І. Управління персоналом: навч. посіб. / Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.
11. ДС редакція. Страшний сон менеджера. Що таке КРІ. *«Ділова столиця» українською – найсвіжіші новини України та світу.*

URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-cho-takoe-kpi-18062021-428687> (дата звернення: 20.04.2024).

12. Економіка підприємства : навч. посіб. / ред. Л. Шевченко. Харків : Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
13. Збанчук Л. Комунікаційні процеси на підприємстві та шляхи їх удосконалення. *Міністерство освіти і науки України Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*. Чернівці, 2021. С. 6–21.
14. Кращі практики управління персоналом. *Factor*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2021/january/issue-1/article-112871.html> (дата звернення: 04.05.2024).
15. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Уманський національний університет садівництва*. С. 250–262.
16. Кучер В. Практичні аспекти аналізу ефективності кадрової політики промислових підприємств Донбасу. *Донецький національний технічний університет*. 2012. С. 18–23.
17. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.
18. Македон В. В., Валіков В. П., Кошляк Є. Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 91-107.
19. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3(79). С. 233–236. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/3/49.pdf>.
20. Мірило успіху: навіщо потрібні КРІ та як їх розрахувати. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty> (дата звернення: 18.04.2024).

21. Морозова М.Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. Вісник післядипломної освіти. 2016. Вип. 16 (29). С. 94–105.
22. Олійник С. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків, 2013. 376 с.
23. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 17 (2). С. 35–37.
24. Очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їхньої ділової активності. VoxUkraine | «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/ochikuvannya-promyslovyh-pidpryyemstv-shhodo-perspektyv-rozvytku-yihnoyi-dilovoyi-aktyvnosti> (дата звернення: 01.05.2024).
25. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С.47-50.
26. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
27. Процак К.В., Просович О.П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства – Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.
28. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства – Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162.
29. Пуртов В., Перепічай К., Онищенко К. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. С. 461–466.
30. Саркісян Л. Г., Мельник О. Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. С. 118–122.

31. Семеренко В. Аналіз системи управління персоналом підприємства (на прикладі ПРАТ «ЗАВОД МК І МО»). Конотоп, 2020. С. 18–36.
32. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.
33. Соколова В. Планування та організація роботи з персоналом. *На урок*. 2023. №37. URL: <https://naurok.com.ua/urok-37-vidpracyuvannya-metodiv-formuvannya-rezervu-pracivnikiv-410587.html> (дата звернення: 01.05.2024).
34. Стратегічне управління персоналом підприємства. Економічний вісник НТУУ "КПІ" | Журнал Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/289> (дата звернення: 30.04.2024).
35. Стратегія та політика управління персоналом організації. *Луцький національний технічний університет*. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Управління%20персоналом%20готовий/page6.html (дата звернення: 21.04.2024).
36. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
37. Управління підприємством: підручник / Шубалий О. та ін. Луцьк, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf> (дата звернення: 29.02.2024).
38. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії – Вісник Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – 10-те вид. – С. 341–348.

39. Хомік Т. Фінансова звітність за 2020-2023 роки. 2024. URL: https://clarity-project.info/edr/32828660/finances?current_year=2023 (дата звернення: 01.05.2024).
40. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.
41. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. С. 44–50.
42. HR-метрики: навіщо потрібні та що вимірюють. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/hr-metriki-navishho-potribni-ta-shho-vimiryuyutbonus28-prikladiv/> (дата звернення: 10.04.2024).
43. HR-метрики: як виміряти ефективність персоналу. Школа бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki> (дата звернення: 14.04.2024).
44. Izovat. *Сучасна Українська теплоізоляція IZOVAT*. URL: <https://www.izovat.ua/> (дата звернення: 10.04.2024).
45. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
46. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. Economics and Finance. 2021. № 1. Vol. 9. Pp. 18–30.
47. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
48. Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 2(49). P. 413–425. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3992>.

49. Main Tables of Labor market statistics.
URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/earnings/main_tables
50. Voynarenko M., Dykha M. V., Hurochkina V. V., Menchynska O. M. Modeling the influence of economic factors on the management of business processes of cluster association enterprises. *Espacios*. 2020. № 41(12). P. 17.
URL: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n12/20411217.html>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А1 – Фінансова звітність за 2023/2022 рік. Окремі результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний 2023 рік, тис. грн	За 2022 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 645 146.00	1 085 119.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 009 806.00	740 696.00
Витрати на оплату праці	2505	111 163.00	78 421.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 029.00	15 574.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	270 241.00	161 714.00

Таблиця А2 – Фінансова звітність за 2021/2020 роки. Окремі результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний 2021 рік, тис. грн	За 2020 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 359 855.00	1 087 081.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	782 117.00	641 357.00
Витрати на оплату праці	2505	88 000.00	78 567.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 387.00	16 993.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	315 995.00	138 883.00

Таблиця А3 – Анкета для оцінки задоволеності працівників системою управління персоналу на підприємстві ТОВ «ОБІО»

Будь ласка, позначте відповідний рівень задоволеності, ставлячи галочку (✓) у відповідних клітинках. Анкета анонімна.

Питання	Дуже задоволений	Задоволений	Нейтрально	Незадоволений	Дуже незадоволений
Стратегічне управління					
1. Як ви оцінюєте ефективність стратегічного планування в нашій компанії?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Чи вважаєте ви, що стратегічні цілі компанії чітко донесені до всіх співробітників?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Набір персоналу					
3. Наскільки ви задоволені процесом рекрутингу в нашій компанії?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Як ви оцінюєте ефективність роботи HR-відділу в процесі набору персоналу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мотивація та винагорода					
5. Наскільки ви задоволені системою винагород у нашій компанії?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Чи вважаєте ви, що ваша робота адекватно винагороджується?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комунікація та взаємодія					
7. Як ви оцінюєте рівень комунікації між відділами в компанії?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Продовження табл. А3

8. Чи вважаєте ви, що ваша думка враховується при прийнятті рішень?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Навчання та розвиток					
9. Як ви оцінюєте можливості для професійного розвитку в компанії?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Наскільки ви задоволені програмами навчання та підвищення кваліфікації?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Таблиця А4 – Анкета для оцінки задоволеності працівників етапом адаптації

Будь ласка, оцініть ваш рівень задоволеності наступними аспектами процесу адаптації. Поставте галочку (✓) у відповідних клітинках.

Етап адаптації	Повністю задоволені	Частково задоволені	Незадоволені
Підготовка працівника до роботи/введення на посаду	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ознайомлення з колективом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Представлення обов'язків	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Опанування робочих процесів, контроль наставника	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Підтримка в процесі адаптації	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Додаткові коментарі:

Таблиця А5 – Анкета для оцінки задоволеності працівників від внутрішньої комунікації і залученості на підприємстві

Будь ласка, оцініть ваш рівень задоволеності наступними аспектами роботи у компанії. Поставте галочку (✓) у відповідних клітинках.

Показник	Повністю задоволені	Частково задоволені	Незадоволені
Рівень задоволеності від взаємодії з керівництвом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рівень задоволеності від комунікації з колективом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рівень інформованості щодо будь-яких змін у компанії	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Відчуття важливості свого внеску	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Участь у розвитку та інноваціях компанії	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Залученість до командних проєктів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рівень зацікавленості у роботі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Відчуття психологічної безпеки та комфорту на робочому місці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ефективність вирішення конфліктів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Додаткові коментарі:

